

# *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MADERA EN EL ECUADOR*



*2007 - 2012*



# Planeación Estratégica 2007 - 2012

## **SUB-SECTOR TRANSFORMADORES Y COMERCIALIZADORES DE MADERA EN EL ECUADOR**

Cofinanciado por la:  
Corporación de Promoción de Exportaciones  
e Inversiones – CORPEI  
Agencia Ejecutora del Programa  
de Cooperación Económica con Ecuador, EXPOECUADOR  
según Convenio ALA/2003/005-703  
firmado con la Comunidad Económica Europea  
y  
COMAFORS – AIMA - CAPEIPI

---

Enero – Abril del 2007  
Quito - Ecuador

FASE I

**DIAGNÓSTICO INICIAL  
SUBSECTORIAL**

---

FASE II

**PLAN ESTRATÉGICO  
2007 - 2012**

---

FASE III

**PLAN DE ACCIÓN**

---

# INDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	8
<b>Reconocimiento</b>	9
<b>Resumen Ejecutivo</b>	10
 <b>FASE I - DIAGNÓSTICO INICIAL</b>	
 <b>Capítulo I</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN DEL SUB-SECTOR</b>	
1.1 Información de la Industria de la madera en el Ecuador	21
1.1.1 Subsector de la transformación de la madera	22
1.1.1.1 Industria Primaria	22
1.1.1.2 Industria Secundaria	24
1.2 Cadena de valor del subsector de la Industria Maderera del Ecuador	26
1.3 Producción de la industria maderera ecuatoriana	28
1.4 Exportaciones e Importaciones	28
1.5 Certificaciones	29
1.6 Empleo en la industria de la madera	32
1.7 Representación del Sector	35
1.8 Participación del Estado	36
1.9 Marco legal de la industria maderera en el Ecuador	36
1.10 Instituciones no gubernamentales de apoyo, Nacional e Internacional	38
 <b>Capítulo II</b>	
<b>ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA MADERERA EN EL ECUADOR</b>	
2.1 Metodología del análisis	41
2.2 Competitividad del Subsector	42
2.2.1 <i>La Rivalidad</i>	42
2.2.2 El poder negociador de los <i>Clientes</i>	43
2.2.3 El poder negociador de los <i>Proveedores</i>	44
2.2.4 La amenaza de <i>Nuevos competidores</i>	45
2.2.5 La amenaza de <i>Productos Sustitutos</i>	46
2.3 Intensidad de cada fuerza competitiva	47
2.4 Conclusiones del Diagnóstico	48
2.5 Propuestas	49

# INDICE

---

Página

## **FASE II - PLAN ESTRATÉGICO**

<b>Capítulo IV</b> <b>METODOLOGÍA</b>	52
--	----

## **Capítulo V** **ASPECTOS FILOSÓFICOS DEL SECTOR**

• Misión	54
• Visión	55
• Valores	56
• Grandes Metas	58

## **Capítulo VI** **ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR**

6.1 Fortalezas	60
6.2 Debilidades	63
6.3 Oportunidades	68
6.4 Amenazas	71

## **Capítulo VII** **FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL SECTOR**

7.1 Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva	77
7.2 Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva	78

## **Capítulo VIII** **ESTRATEGIAS DEL SECTOR**

• Estrategias FO	82
• Estrategias FA	82
• Estrategias DO	83
• Estrategias DA	83
• Priorización de las estrategias	84
• Afinamiento y ordenamiento de las estrategias	86
• Mapa estratégico 2007 – 2012	87

# INDICE

---

	<b>Página</b>
<b>FASE III – PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>Capítulo IX DIRECTRICES</b>	
<b>9.1 Metodología del Plan de Acción</b>	<b>90</b>
<b>9.2 Directrices</b>	
<b>Directriz 1</b>	<b>93</b>
• ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN MEDIÁTICO PARA EVIDENCIAR EL POTENCIAL DEL SECTOR MADERERO, TOMANDO EN CUENTA SUS FORTALEZAS.	
<b>Directriz 2</b>	<b>95</b>
• FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE CONSTITUIR LA CÁMARA NACIONAL FORESTAL.	
<b>Directriz 3</b>	<b>99</b>
• GENERACIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PÚBLICO - PRIVADO.	
<b>Directriz 4</b>	<b>100</b>
• DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN PROCESOS INDUSTRIALES.	
<b>Directriz 5</b>	<b>101</b>
• SUSCRIPCIÓN DE UN ACUERDO ENTRE LOS MIEMBROS DEL SECTOR FORESTAL PRODUCTIVO FORMAL, PARA ABASTECERSE ÚNICAMENTE DE MATERIA PRIMA DE ORIGEN LEGAL.	
<b>Directriz 6</b>	<b>104</b>
• PRESIONAR PARA QUE SE GENEREN POLÍTICAS DE COMERCIO EXTERIOR QUE TIENDAN A ELIMINAR EL CONTRABANDO Y A MINIMIZAR LA IMPORTACIÓN LEGAL DE PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.	

# INDICE

---

	<b>Página</b>
<b>Directriz 7</b>	106
• DESARROLLAR UN PLAN DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES.	
<b>Directriz 8</b>	107
• GENERAR UN PLAN DE ASOCIATIVIDAD ENTRE PRODUCTORES Y TRANSFORMADORES DE MADERA.	
<b>Directriz 9</b>	109
• INTEGRAR LA INDUSTRIA PRIMARIA DE ASERRADERO A LA CADENA PRODUCTIVA.	
<b>Directriz 10</b>	111
• ELABORAR LA NORMA TÉCNICA ECUADOR DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS MADEREROS.	
<b>Directriz 11</b>	113
• REALIZAR ESTUDIOS QUE IDENTIFIQUEN LOS REQUERIMIENTOS DE NUEVOS MERCADOS.	
<b>Directriz 12</b>	115
• MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE (MARKETING DE SERVICIOS) A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN	
<b>Directriz 13</b>	116
• DESARROLLAR PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD PARA COMERCIALIZACIÓN (ALMACENES CONJUNTOS, FERIAS)	
<b>Directriz 14</b>	117
• DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING SECTORIAL.	
<b>Directriz 15</b>	119
• FOMENTAR LA CULTURA DE LA CERTIFICACIÓN FORESTAL.	

# INDICE

---

	<b>Página</b>
<b>Directriz 16</b>	120
• DESARROLLAR MARCA PAÍS PARA LOS PRODUCTOS MADEREROS.	
<b>Directriz 17</b>	121
• ELABORAR UNA PROPUESTA DE INCENTIVOS FISCALES PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR MADERERO.	
<b>Directriz 18</b>	123
• CONSEGUIR FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR CON CONDICIONES FAVORABLES.	
<b>Abreviaturas</b>	124
<b>Terminología de la industria forestal</b>	125
<b>Fuentes de Información</b>	127
• Entrevistas	
• Sitios webs	
• Documentos revisados	
• Talleres de trabajo	

## **Introducción**

El fenómeno de la globalización ha acelerado los procesos de cambio, en muchos de los cuales deben identificarse competencias y capacidades de los sectores productivos para adaptarse a los nuevos entornos macroeconómicos y satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

En este contexto, es de suma importancia la participación y cooperación de todos los actores de la cadena productiva para lograr un posicionamiento de clase mundial.

Consecuente con esta realidad, los líderes del sector forestal productivo en el Ecuador, con el apoyo de la Comunidad Económica Europea y la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, han suscrito un Convenio, con el Programa EXPOECUADOR para la Elaboración de Planificaciones Estratégicas Subsectoriales, para los próximos cinco años, compuesta de tres fases: Diagnóstico, Plan Estratégico y Plan de Acción, para el subsector de bosques Nativos, el subsector de las plantaciones forestales y el subsector de la transformación y comercialización de la madera.

El financiamiento de este proyecto proviene de un convenio de Financiación No. ALA/2003/005-703, que el Gobierno del Ecuador y la Comunidad Europea, suscribieron el 2 de Marzo del 2004, para la implementación del “Proyecto de Cooperación Económica con Ecuador”, con el objetivo general de mejorar la inserción del País en los mercados internacionales, en particular en los de la UE y de la CAN, aprovechando las potencialidades ofrecidas en el mercado en el marco de la OMC, la CAN y el SGP otorgado por la Unión Europea.

Por lo anteriormente descrito, el presente documento corresponde a la planeación estratégica del Subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador.

## **Reconocimiento**

La Planeación estratégica del subsector de la transformación y comercialización de la madera del Ecuador, para el 2007-2012, es uno de los procesos de direccionamiento estratégico para el sector forestal productivo del Ecuador, puesto que paralelamente, se realizó el mismo proceso, al subsector de Bosques Nativos y al subsector de las Plantaciones Forestales, en los que participaron conjunta y activamente, en los talleres de trabajo, realizados en Quito y Guayaquil, actores de la cadena productiva forestal, a los que se reconoce y agradece su valiosa contribución al presente trabajo.

Es de especial reconocimiento, al equipo de trabajo que lideró y participó en todo los procesos, integrado por el Ing. Juan Carlos Palacios, Director Ejecutivo de la Corporación de Manejo Forestal Sustentable (COMAFORS); el Ing. Milton Tapia, Director Ejecutivo y el Ing. Edgar Vásquez, Asesor Técnico, de la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera (AIMA); el Ing. Diego Burbano, Director Ejecutivo de la Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera (FUNDEPIM); y, al Ing. Javier Gutiérrez, Director Ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Productores de Teca y Maderas Tropicales (ASOTECA).

Cabe mencionar que este esfuerzo conjunto, tiene la enorme finalidad y responsabilidad de que una vez culminados los procesos de direccionamiento estratégico para cada subsector forestal e identificadas las coincidencias que impulsen el desarrollo sostenible del sector forestal, se plasmen en una Agenda Consensuada del Sector Forestal Productivo del Ecuador, que se convertirá en la propuesta concertada, al Gobierno Nacional y a la sociedad, de acciones que estimulen el potencial que tiene este sector productivo en nuestro País, para mejorar las condiciones ambientales, sociales y económicas de la población.

## Resumen Ejecutivo

El aporte de la industria maderera en el Ecuador al desarrollo del País, es de innegable importancia, en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza; aspectos claves del convivir nacional. Por lo anterior debemos prestar especial atención a los problemas que están afectando su desarrollo y que además impiden potenciar la competitividad de las empresas de este importante sector productivo del País, para de esta manera abordar adecuadamente las exigencias del mercado nacional e internacional.

En este contexto, el presente esfuerzo logra determinar un pensamiento estratégico de visión compartida por los actores, este proceso consta de tres fases:

- Diagnóstico.
- Plan Estratégico.
- Planes de Acción.

Del subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador.

En la **primera fase del proyecto**, para determinar la situación del subsector, se realizaron entrevistas, levantamiento de información (Septiembre/2006) y un taller de trabajo para el “análisis de la situación del subsector forestal de la transformación y comercialización de la madera” (Febrero 2/2007).

Los temas que se revisaron durante las entrevistas y el levantamiento de información, fueron los siguientes:

- Cadena de valor
- Certificaciones
- Cooperación Nacional e Internacional
- Exportaciones e Importaciones
- Empleo
- Industria Forestal Primaria y Secundaria
- Marco legal
- Participación del Estado
- Producción
- Representación del Sector

De la información disponible se desprende que la industria forestal en el Ecuador, comprende la transformación primaria y secundaria de la madera; y la comercialización de los productos que se obtienen de ésta.

La industria de la transformación primaria de la madera la conforman: Aserraderos; fábricas de contrachapado (Tableristas); fábricas de aglomerados (tableros de partículas) y MDF; y fábrica de astillas. Mientras que la industria de la transformación secundaria de la madera, es la que procesa los productos provenientes de la industria primaria que son usados en la industria de la construcción, industria de muebles (Fábricas de muebles modulares y talleres, y pequeñas fábricas de muebles) y en la fabricación de pallets, puertas, pisos, etc.

La comercialización de los productos de la industria de transformación primaria tiene como destino los mercados internacionales, principalmente los de Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Perú y México; asimismo, los productos de mayor valor agregado (PMVA) de la industria de la transformación secundaria relacionados a muebles modulares orientan sus esfuerzos a mercados internacionales, mientras que los talleres y pequeñas fábricas de muebles colocan sus productos en el mercado interno.

El abastecimiento a la industria maderera del Ecuador procede de plantaciones propias de las industrias y de terceros, proveniente principalmente de bosques nativos y plantaciones. La producción de la industria secundaria no puede ser cuantificada en vista de que no existen datos disponibles, sin embargo se estima que toda la producción es procesada por 12 empresas grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas y 50.000 microempresas.

Los productos primarios madereros concentran mayoritariamente la producción de la industria forestal nacional.

El sector forestal, madera y muebles, genera alrededor de 200.000 plazas de trabajo directo y 100.000 puestos adicionales indirectos, principalmente en el sector rural y en la actividad artesanal, cifras que se distribuyen, para las labores de forestación y reforestación 2.500, para las labores de apeo, troceado, aserrado y extracción manual 20.000, para la gran industria 7.500, para la pequeña y mediana 74.000; y, carpintería y artesanos de la madera 96.000.

En el 2003, Ecuador exportó alrededor de USD95 millones mientras que se importó USD270 millones, por lo que la balanza comercial del sector forestal en los últimos años se ha mantenido negativa, ya que ha sido una constante el déficit comercial anual. Los principales productos importados han sido celulosa y papel, asimismo la importación de otros productos de madera, especialmente muebles sigue en aumento convirtiéndose en la principal competencia que deben enfrentar la micro, pequeña y mediana industria de muebles.

La representación del subsector de la transformación primaria y secundaria; y comercialización de la madera en Ecuador, se concentra en instituciones gremiales, como la Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera (AIMA), Cámaras de la Pequeña Industria en el País (CAPEIPI, CAPIA, CAPICH, CAPIG, CAPIT), Corporación de Manejo forestal sustentable (COMAFORS), Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera de Pichincha (FUNDEPIM), Federación Nacional de Artesanos Profesionales de la Madera y Conexos (FENARPROME) y la Federación Nacional de Artesanos (FENACA).

Los programas y proyectos que se desarrollan en nuestro País con la finalidad de mantener un equilibrio en la conservación y el aprovechamiento racional de la madera de los bosques, potenciar el desarrollo de la actividad industrial maderera primaria e impulsar el crecimiento de la industria maderera secundaria, cuentan con el apoyo técnico, económico, investigativo, foros de discusión, de algunas instituciones, no gubernamentales, nacionales e internacionales.

La industrialización y comercialización de los productos forestales madereros, corresponden al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), organismo gubernamental conformado por una Subsecretaría específica para cada una de las cuatro áreas mencionadas, cuya regulación cuenta con una base legal que es parte de la legislación ecuatoriana y que de acuerdo al campo de acción de la industria forestal serían:

- Leyes – INDUSTRIALIZACIÓN: Ley de Fomento Industrial/Decreto Supremo N° 1414, publicada en el Registro Oficial N° 319 del 28 de septiembre de 1971.
- Leyes PYMES: Ley de Fomento de la Pequeña Industria/Emitida en agosto de 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986.
- Leyes MICROEMPRESAS/ARTESANÍAS: Ley de Fomento Artesanal/Expedida en mayo de 1986.
- Leyes de COMERCIO EXTERIOR:

Ley de Comercio Exterior e Inversión LEXI/Expedida en 1997.

Ley de Promoción y Garantía de Inversiones/Emitida en 1997. Esta ley cuenta con un Reglamento de Inversiones reformado expedido por decreto ejecutivo en 2003.

Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático/Expedida en 1992.

Con los antecedentes expuestos y para determinar la *competitividad del sector*, se realizó un taller de trabajo, en Quito, el 2 de febrero del 2007, con los principales actores del sector, utilizando la metodología de M. Porter, donde se analizaron y se valorizaron las “fuerzas competitivas” que rodean la actividad productiva, obteniendo el siguiente resultado:

COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR	
FUERZAS	PUNTUACIÓN Sobre 10
Poder Negociador de los Clientes	7,81
Poder Negociador de los Proveedores	7,50
Rivalidad	7,36
Amenaza de Nuevos competidores	6,70
Amenaza de Productos Sustitutos	6,42

Fuente: Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-  
Febrero/2007

De este análisis de la competitividad del subsector de la industria maderera ecuatoriana se desprende lo siguiente:

- Los clientes de subsector tienen un gran poder negociador ya que tienen muchos lugares donde adquirir los productos y esto origina que los precios se mantengan bajos y la exigencia de servicio y calidad hacia los transformadores sean elevadas.
- El abastecimiento de madera resulta muy difícil para el subsector debido a la sobre demanda existente en el medio, y por consiguiente este problema le otorga un gran poder de negociación a los proveedores de materias primas del subsector.
- Existe un alto nivel de rivalidad ocasionado por las numerosas empresas y talleres artesanales que se dedican a la transformación de la madera.
- Existe la amenaza de que otras empresas transformadoras se instalen en el subsector y eso complicaría la adquisición de materias primas por el efecto de la demanda que se incrementaría, y además afectaría los precios de los productos por la sobreoferta hacia el mercado.
- Finalmente existe la amenaza de los productos sustitutos ya que la presencia masiva de estos en el mercado originaría más opciones para el comprador y esto pudiere originar una contracción de los precios y de las ventas.

Para enfrentar proactivamente las “principales fuerzas” que impiden el desarrollo del sector y el mejoramiento de su competitividad, se plantearon las siguientes propuestas para minimizar el poder negociador de los COMPRADORES:

1. Diferenciación del Producto
2. Procesos de Asociatividad (almacenes conjuntos, ferias)
3. Mejoramiento del servicio a través de la capacitación
4. Búsquedas de alianzas y convenios con los grandes compradores
5. Concienciación de los beneficios de nuestro producto al consumidor final (calidad-duración-tipo de madera)
6. Descripción de las características del producto

Y, las propuestas para minimizar el poder negociador de los PROVEEDORES:

1. Asociatividad del sector
2. Capacitación
3. Formación de cadenas de valor
4. Formar una bolsa de proveedores (capacitación-desarrollo-innovación)

En la **segunda fase del proyecto**, para la obtención del Plan Estratégico del subsector, se realizó un taller de trabajo, en Quito, el 12 y 13 de Marzo del 2007, con la participación de los actores del sector y definir los elementos de la estrategia subsectorial, para los próximos cinco años.

El análisis de los principios y valores, la Misión del sector, sus metas audaces, la Visión a largo Plazo, dieron como resultado lo siguiente:

**Misión:**

“GENERAR RIQUEZA Y BIENESTAR EN EL PAÍS, PROPORCIONANDO PRODUCTOS DE MADERA CON ALTO VALOR AGREGADO, QUE CUMPLAN NORMATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES; TRABAJADOS DE FORMA EFICIENTE Y SUSTENTABLE, SOBRE UNA BASE DE VALORES ÉTICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES, PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL”

**Visión:**

“CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL PAÍS INTEGRANDO LA CADENA DE VALOR Y PRODUCIENDO BIENES DE ALTO VALOR AGREGADO PARA EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL, BAJO ESQUEMAS DE SUSTENTABILIDAD EN EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA ”

**Valores:**

- CUMPLIR CON OBJETIVOS QUE NO QUEDEN EN PAPEL
- REAL
- CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES
- PROTEGER EL FUTURO
- HONESTIDAD
- RESPONSABILIDAD
- ÉTICA EMPRESARIAL
- SER PRÁCTICO
- RESPETO
- JUSTICIA
- TRANSPARENCIA
- ACTITUD
- INTEGRACIÓN
- SUSTENTABLE
- EFICIENCIA

Consecuente con la Misión para el fortalecimiento del subsector forestal de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador, los actores se plantearon las siguientes **Grandes Metas y audaces**, para los próximos años:

- 1.- Integrar la industria primaria de aserrado, a la cadena productiva. (3 años Capacitación y estadísticas.
- 2.- Elaborar la Norma Técnica Ecuador de los principales productos madereros. (2 años). Implementar salvaguardias. (Mientras entran en vigencia las normas)
- 3.- Incrementar las exportaciones en una media de 10% anual, durante los próximos 4 años.

4.- Incrementar la rentabilidad en una media de 10% en los próximos 5 años.

Los componentes del análisis situacional, a través de la matriz FODA, revelaron muchos elementos de las *Fortalezas y Debilidades* y de las *Oportunidades y Amenazas* del subsector, de las cuales se identificó las más relevantes e importantes.

<b>FODA SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableros de buena calidad y competitivos</li> <li>• Situación geográfica (Logística)</li> <li>• Mano de obra barata (frente a lo internacional)</li> <li>• Fuentes de materia prima para la industria de tableros.</li> <li>• Diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de investigación y desarrollo</li> <li>• Falta de materias primas propias (Plantaciones)</li> <li>• Pocas empresas PYMES tecnificadas</li> <li>• Falta de desarrollo de Estrategias de Marketing</li> <li>• Productos sin sello verde</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad del País de sectores que generen divisas</li> <li>• Invertir en forestación asegurando la materia prima</li> <li>• Aprovechar Fondos de Organismos Internacionales</li> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Fondo de Inversión Forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria China</li> <li>• Importación de muebles de mala calidad</li> <li>• Falta de políticas e incentivos de fomento para el sector</li> <li>• Crecientes exigencias técnicas del mercado internacional</li> <li>• Riesgo País</li> </ul>

Fuente: Taller de Planeación estratégica – Quito, 12 y 13 de Marzo /2007

A partir del análisis FODA, se formularon las estrategias FO, FA, DO, DA, las mismas que se priorizaron para identificar las que se deberán desarrollar a fin de alcanzar una efectiva utilización de los recursos del subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador y que se detallan a continuación:

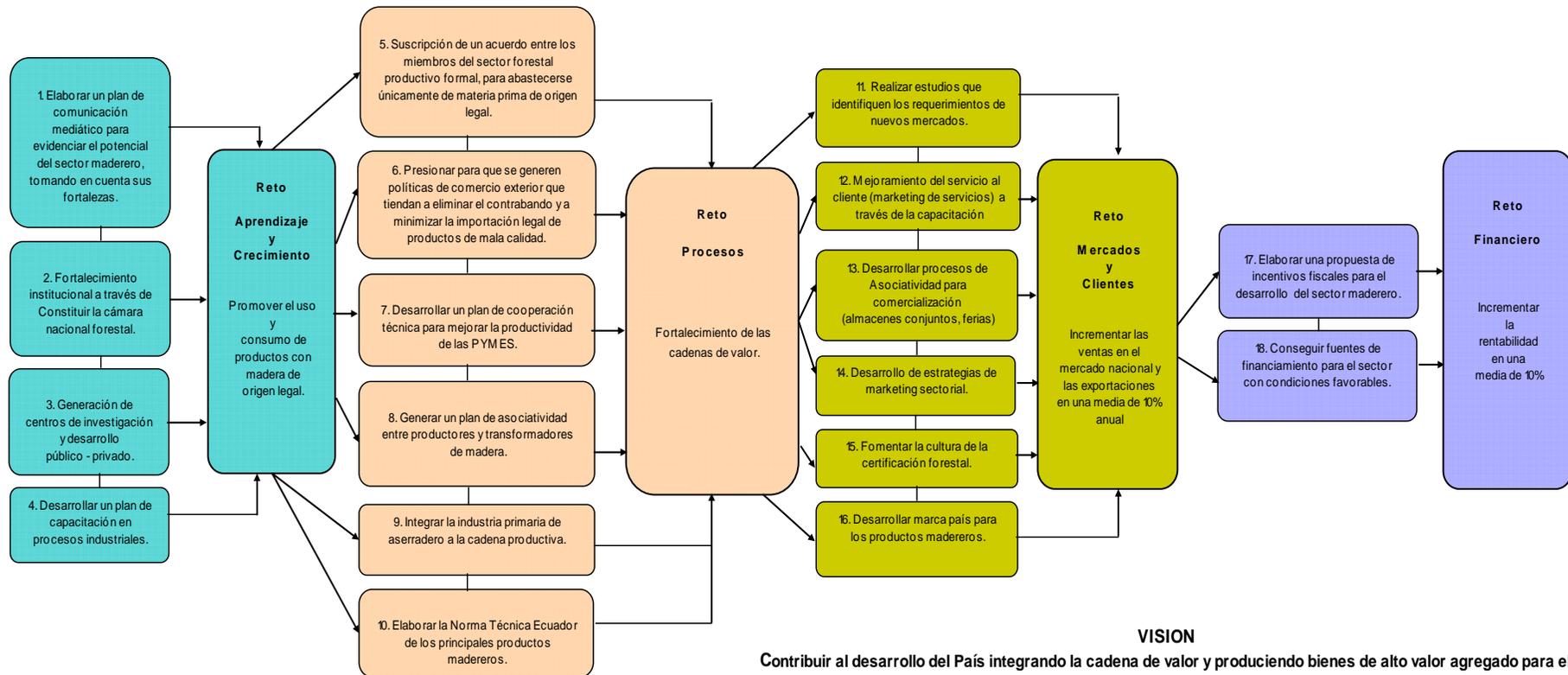
1. Elaborar un plan de comunicación mediático para evidenciar el potencial del sector maderero, tomando en cuenta sus fortalezas.
2. Elaborar una propuesta de incentivos fiscales para el desarrollo tecnológico del sector maderero.

3. Constituir la cámara nacional forestal.
4. Generar proyectos de inversión y asistencia técnica, con altos contenidos socioambientales.
5. Realizar estudios que identifiquen los requerimientos de nuevos mercados.
6. Desarrollar marca país para los productos madereros.
7. Promover la creación de consorcios.
8. Creación de mecanismos financieros y legales para atraer a propietarios de tierras e inversionistas al sector de producción de fuentes de materia prima.
9. Presionar para que se generen políticas de importación que tiendan a eliminar el contrabando.
10. Proponer al estado un plan de incentivos.
11. Generación de centros de investigación y desarrollo público - privado.
12. Generar un plan de asociatividad entre productores y transformadores de madera.
13. Desarrollar un plan de cooperación técnica para mejorar la productividad de las PYMES.
14. Desarrollo de estrategias de marketing sectorial.
15. Fomentar la cultura de la certificación forestal.
16. Suscripción de un acuerdo entre los miembros del sector forestal productivo formal, para abastecerse únicamente de materia prima de origen legal.

Definido el mapa estratégico con las estrategias ordenadas, se realizó en Quito, el 10 de Abril/2007, un taller de trabajo, para un afinamiento de las estrategias, obteniendo el siguiente mapa estratégico que guiará las acciones del subsector forestal:

# MAPA ESTRATÉGICO

SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR  
2007 - 2012



## VISION

Contribuir al desarrollo del País integrando la cadena de valor y produciendo bienes de alto valor agregado para el mercado nacional e internacional, bajo esquemas de sustentabilidad en el óptimo aprovechamiento de la materia prima.

## MISIÓN

Generar riqueza y bienestar en el país, proporcionando productos de madera con alto valor agregado, que cumplan normativas nacionales e internacionales; trabajados de forma eficiente y sustentable, sobre una base de valores éticos, sociales y ambientales, para satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.

En la **tercera fase del proyecto**, una vez definido y afinado el Plan estratégico del subsector, se realizaron en Quito, talleres de trabajo, el 3 y 4 de Mayo/2007, para diseñar los Planes de acción, contemplando las actividades que serán ejecutadas para lograr los objetivos planteados.

Para alcanzar estos objetivos, el gremio deberá implementar las Directrices del Plan, puesto que en cada una, se ha detallado los medios a utilizarse, el resultado esperado para cada actividad, equipos de trabajo, fechas de inicio y finalización para cada tarea, recursos necesarios (económicos y físicos) y los indicadores de gestión para la medición del avance en la ejecución de estas acciones. Información ampliamente detallada a partir de la **página 91**.

# FASE I

## DIAGNÓSTICO INICIAL

---

DEL SUB-SECTOR  
DE LA INDUSTRIA MADERERA  
EN EL ECUADOR

# CAPITULO I

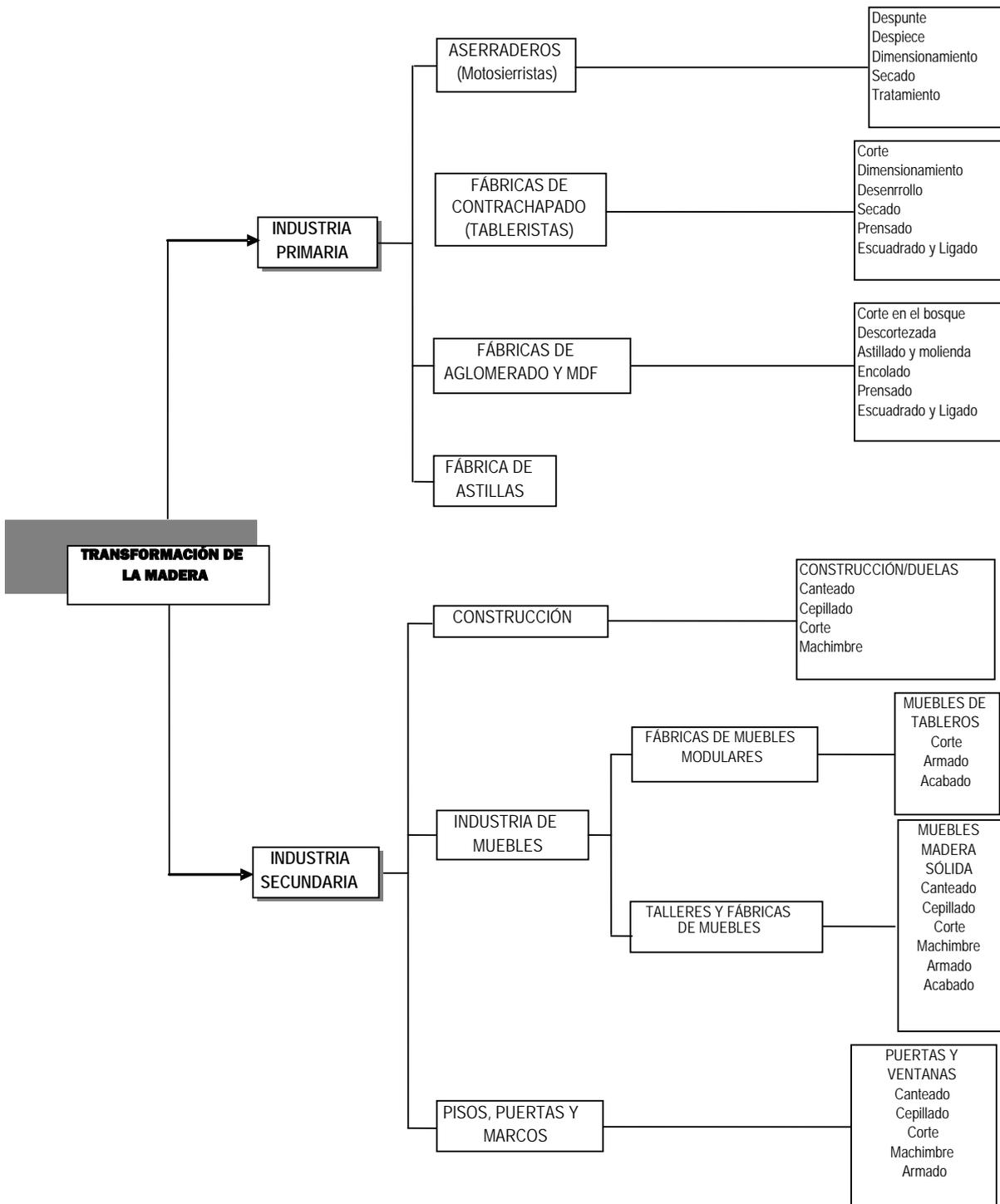
---

## CARACTERIZACIÓN DEL SUB-SECTOR DE LA INDUSTRIA MADERERA EN EL ECUADOR

## 1.1 Información de la Industria de la Madera en el Ecuador

La industria forestal en el Ecuador, comprende la transformación primaria y secundaria de la madera; y la comercialización de los productos que se obtienen de ésta.

INDUSTRIA MADERERA ECUATORIANA Y SUS PROCESOS



## 1.1.1 Subsector de la Transformación de madera

**1.1.1.1 La Industria Primaria** realiza el primer proceso a la madera en rollo o cualquier otra materia prima proveniente directamente del bosque y la conforman:

- **Aserraderos.-** Son las instalaciones industriales donde se efectúa la elaboración de la madera en rollo para obtener madera aserrada, reciben el nombre de serrerías o aserraderos que pueden ser de dos tipos: Instalaciones fijas e Instalaciones móviles.

La influencia del tipo de aserrío determina el rendimiento de la madera, puesto que con los aserraderos fijos (aserraderos de sierra principal de banda) se logra un mejor aprovechamiento de la materia prima, situación que no se obtiene de los aserraderos móviles (sierra alternativa múltiple o circular).

En nuestro País, existen pequeños aserraderos, poco desarrollados tecnológicamente que generan una baja calidad del producto final, además utilizan sierras circulares que originan un gran desperdicio. Este segmento concentra alrededor de 5.000 motosierristas.

- **Fábricas de Contrachapado (Tableristas).-** El contrachapado es un material que está compuesto de chapas pegadas de madera extraídas por el método del desenrollado, sobrepuestas en capas impares con la veta perpendicular entre ellas, proporcionándole mayor resistencia mecánica que la madera sólida de igual superficie y grosor.

Se comercializa principalmente en tableros de 4' x 8', 1.22 x 2.44m., en grosores que van de los 2.5mm hasta los 20mm, en casi cualquier tipo de madera, predominando las maderas de mediana y baja densidad. En algunos países es conocido también con el nombre de triplex, triplay o triplex.

La industria ecuatoriana de contrachapado o tableristas está conformada por cinco fábricas, que se abastecen de bosques nativos y plantaciones forestales. La mayoría (60%) cuentan con excelente tecnología y otras (40%) disponen de una buena tecnología en proceso de modernización de sus plantas.

Se considera que la industria tiene pocos problemas técnicos, puesto que tienen un rendimiento de la madera, en aproximadamente 50% y los desechos son aprovechados de forma óptima y adecuada. El control de la calidad del producto terminado es riguroso, especialmente en el producto para exportación. (ITTO 2004)

- **Fábricas de aglomerados (tableros de partículas) y MDF.-** El *aglomerado*, son planchas (placas, tableros, etc.) hechas con una mezcla de partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas. Obteniéndose planchas de Aglomerado, de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas. Estas planchas de Aglomerado pueden ser enchapadas, melaminizadas o decoradas para diversas aplicaciones.

Las placas *MDF (Medium Density Fiberboard)*, son construidas con una mezcla de pequeñas partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas. Obteniéndose planchas, de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas. Estas placas MDF, a diferencia del Aglomerado, pueden ser mecanizadas obteniendo excelentes terminaciones. Generalmente son de color claro y de superficie lisa y uniforme. Se la utiliza para múltiples propósitos como muebles, molduras, puertas, divisiones, etc.

En Ecuador, la industria de tableros de aglomerados consiste de dos fábricas, además de una fábrica que produce tableros MDF. Este sector se abastece de una materia prima uniforme proveniente de plantaciones de pino y eucalipto de la región de la sierra ecuatoriana, operan con un equipo moderno y un control de calidad riguroso del producto final en sus propios laboratorios, por lo que los tableros son considerados como de alta calidad y con esto se han ganado nichos de mercado en el exterior. (ITTO 2004)

- **Fábrica de Astillas.**- La astilla, conceptualmente, es el fragmento irregular que salta o queda de una pieza u objeto de madera que se parte o rompe violentamente.

La fabricación de astillas en el Ecuador comprende a solamente una empresa antigua, ubicada en la provincia de Esmeraldas que se abastece de las plantaciones de *Eucalyptus globulus* de la sierra ecuatoriana. Dependiendo de la calidad de las trozas (diámetro), el rendimiento puede variar entre 25-35%, cuando el diámetro de las trozas es más grande, el rendimiento puede llegar a un 35%. (PNFR (v.a.) 2004)

**CONSUMO DE MADERA EN TROZAS DE PLANTACIONES FORESTALES  
POR TIPO DE INDUSTRIA Y ESPECIE,  
EN ECUADOR  
- 2004 -**

Tipo de Industria	Consumo (1,000 m3)	Participación (%)	Especie Principal
Aserradero	420	39,6	Pino
Tableros Reconstituidos			
- Aglomerados	188	17,7	Pino
- MDF	139	13,1	Pino
Astilladora	288	27,2	Eucalipto
Otros	25	2,4	Eucalipto
<b>TOTAL</b>	<b>1 060</b>	<b>100</b>	-

Fuente: OIMT y MAE, 2004, adaptado por STCP

**1.1.1.2 La Industria Secundaria** es la que procesa los productos provenientes de la industria primaria que son usados en la construcción, muebles, pallets, puertas, pisos, etc.

Según el estudio para la “*Consecución del Objetivo 2000 y la ordenación forestal sostenible en Ecuador*” realizado por la misión de la OIMT en el 2004, analiza, entre otros temas, los componentes claves que conforman esta industria.

- **Construcción.**- El uso de la madera en la industria de la construcción en Ecuador es limitado. El mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada y clasificada para la construcción, y la falta de la estandarización en el tamaño de las vigas, travesaños, postes, marcos de ventanas y puertas, etc., dificulta su adaptación a esta rama de la industria.
- **Industria de muebles.**- Es el segmento más importante de la industria maderera secundaria en Ecuador, incluyendo desde talleres hasta pequeñas fábricas. Este segmento se divide en dos áreas:

❖ *Fábricas de muebles modulares:* Este segmento incluye todas aquellas fábricas de muebles que utilizan como material esencial el tablero de partículas cubierto con vinil, fórmica, papel impregnado o chapas decorativas de madera. Fabrica primordialmente muebles de oficina, divisiones, escritorios, mesas de conferencia y sillas, mientras que otros producen gabinetes de baño y de cocina. Este sector tiene pocos problemas relacionados con la producción y fabricación puesto que las técnicas utilizadas son muy simples. Probablemente la única necesidad de asistencia técnica es en el diseño, aunque algunos de los fabricantes producen muebles de estilos modernos aceptados y cotizados internacionalmente.

❖ *Talleres y pequeñas fábricas de muebles:* Este grupo está compuesto principalmente por talleres y pequeñas fábricas de madera sólida o combinaciones de contrachapados decorativos con madera sólida.

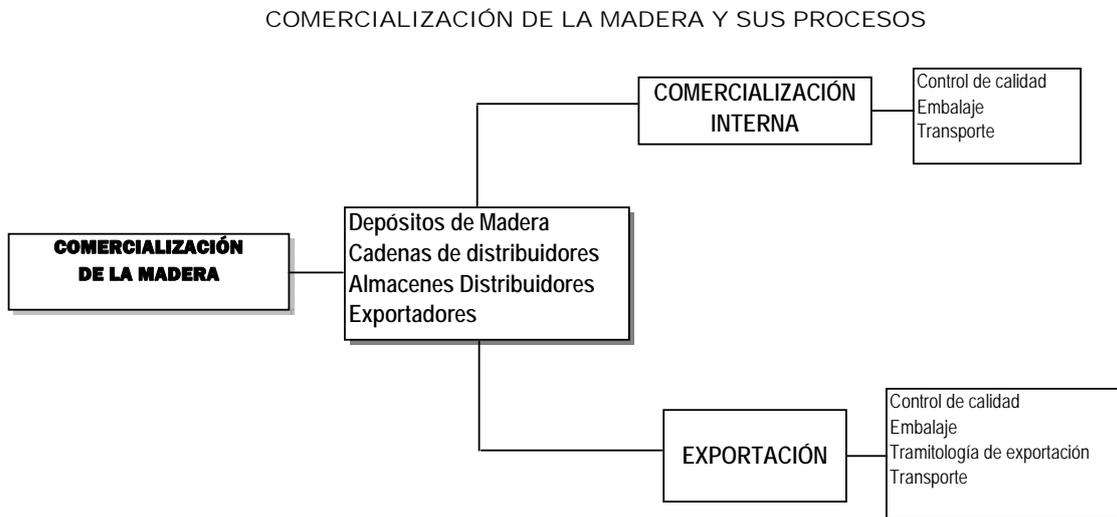
Este sector de la industria tiene muchos problemas. Desde el secado de la madera sólida y estabilidad dimensional relacionada, hasta el mantenimiento de las herramientas y maquinaria, así como el terminado final del producto. Los talleres y pequeñas fábricas, por lo general, carecen de un espacio adecuado. Visto que este sector quiere orientarse hacia la exportación, es posible que ello se expanda.

- **Pisos, puertas y marcos.**- Muchos de los problemas mencionados en la sección de muebles son también válidos para los pisos, como parquet, tiras y revestimientos porque se dificulta el obtener madera de calidad y uniforme. Además, otros importantes problemas son los de secado, maquinado y terminado.

Las puertas de madera sólida son artículos de lujo que tienen buena salida en el mercado nacional e internacional. El mercado interno acepta todavía puertas con defectos pero cualquier fabricante interesado en la exportación de sus

productos, debe tomar en cuenta el contenido de humedad en la madera, el tipo de madera, la estabilidad dimensional, la uniformidad del color, etc.

### 1.1.2 Comercialización de los productos forestales madereros



La comercialización de los productos de la industria maderera en el Ecuador, orienta principalmente sus esfuerzos al mercado interno, exceptuando la industria de los tableros y astillas, en las que gran parte de su producción tiene como destino los mercados internacionales.

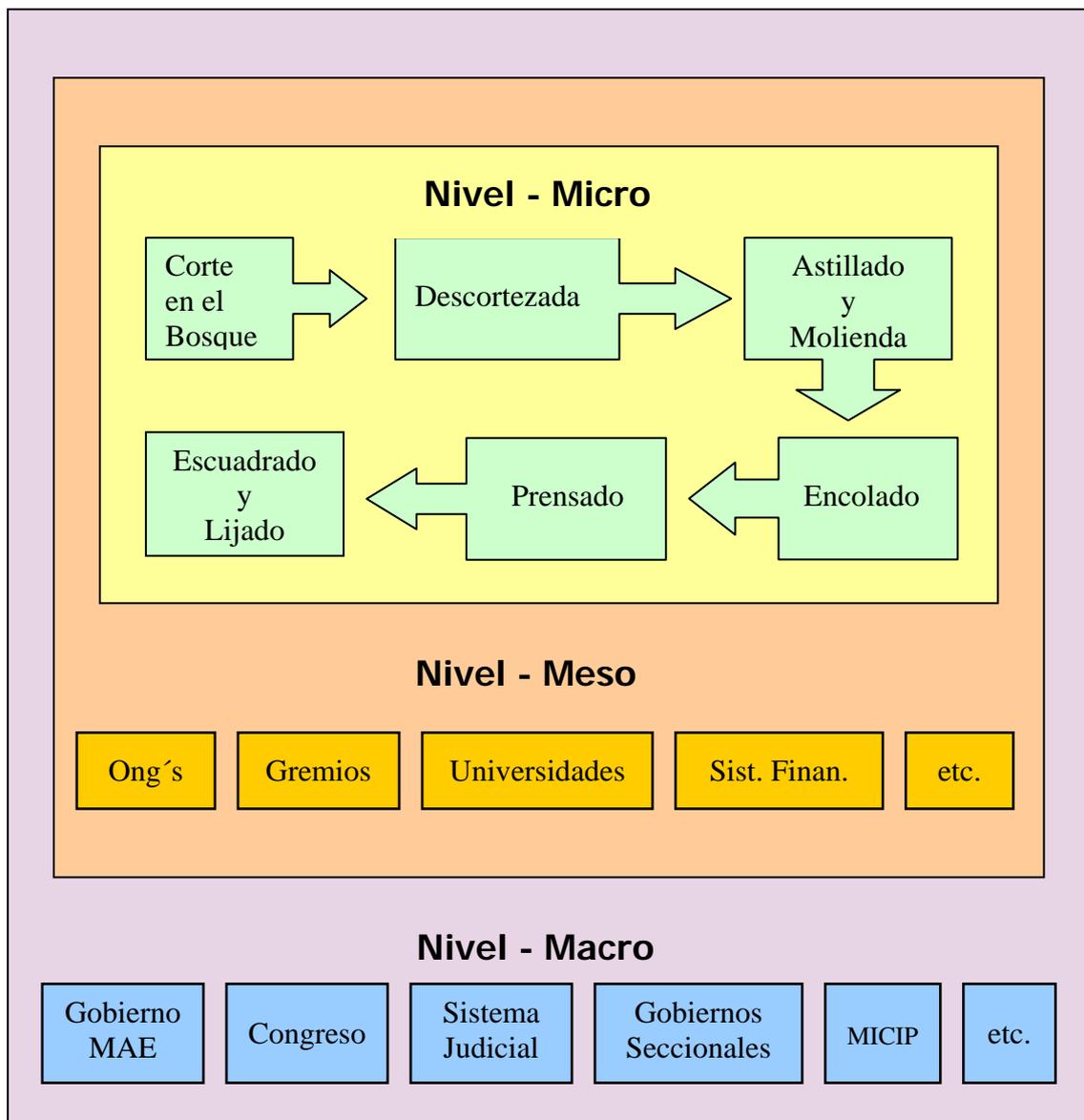
Los principales canales de distribución, son los siguientes:

- Depósitos de madera
- Cadena distribuidores
- Almacenes distribuidores de Muebles
- Exportadores

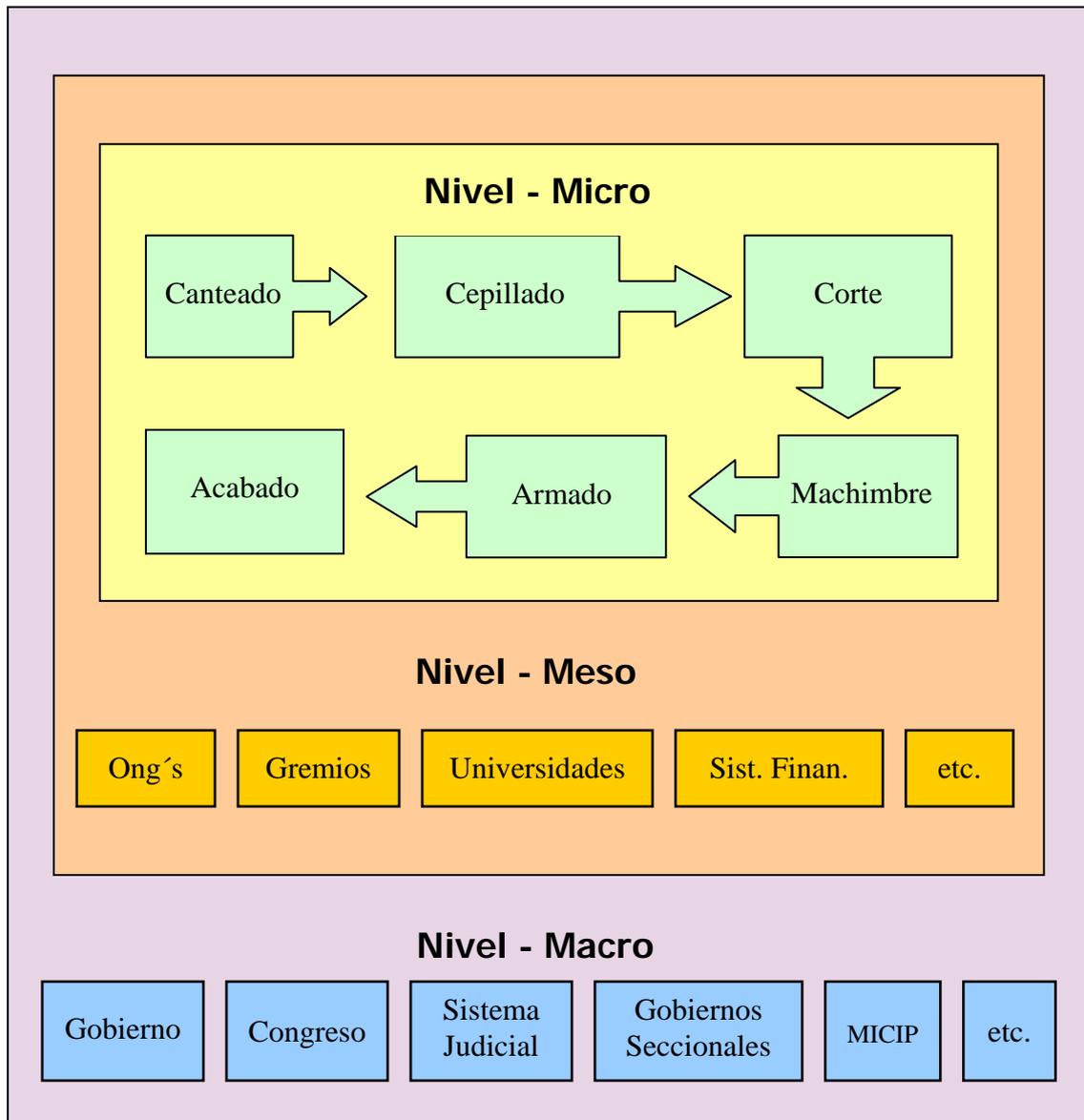
Estos canales de comercialización desarrollan actividades como el control de calidad, embalaje, transporte; y además, en la exportación, todo lo relacionado a la tramitología aduanera para exportar los productos de madera.

## 1.2 Cadena de valor del subsector de la Industria Maderera del Ecuador

### Industria Primaria - Tableros Aglomerado y MDF



## Industria Secundaria - Muebles Madera Sólida



### 1.3 Producción de la industria maderera ecuatoriana

La producción de la industria secundaria no puede ser cuantificada en vista de que no existen datos disponibles, sin embargo se estima que toda la producción es procesada por:

12 empresas grandes  
100 empresas medianas  
500 empresas pequeñas  
50.000 microempresas

Los productos primarios madereros concentran mayoritariamente la producción de la industria forestal nacional. De las informaciones disponibles se desprende la siguiente tabla:

PRODUCCIÓN FORESTAL DE LA INDUSTRIA PRIMARIA EN ECUADOR (2003)		
Tipo de Producto	Unidad	Producción
Aserrado	m3	750 000
Contrachapado (Tableros)	m3	120 000
Tableros Reconstituidos		
- Aglomerados	m3	94 000
- MDF	m3	66 000
Astillas	Ton	100 000

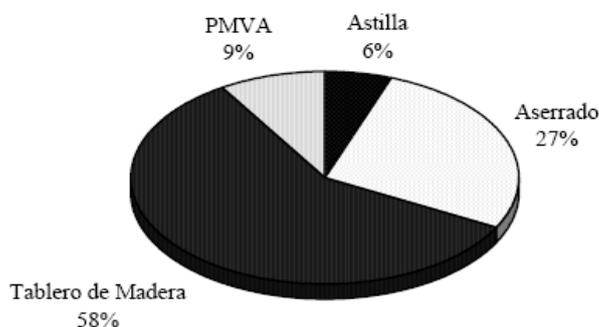
Fuente: OIMT 2004, "Consecución del objetivo 2000 y la ordenación forestal sostenible en Ecuador"

### 1.4 Exportaciones e Importaciones

Las exportaciones de todos los productos forestales del Ecuador, de acuerdo a los registros del año 2004 del Banco Central del Ecuador, se menciona que la industria primaria contribuye en gran medida (58%) en este rubro con sus productos como los tableros de madera, los cuales incluyen los contrachapados, MDF y aglomerados. La madera aserrada representada básicamente por la madera de balsa, también contribuye significativamente (27%) al valor total exportado. Por otro lado, la industria secundaria con sus productos de mayor valor agregado (PMVA) concentrados en muebles y perfiles de madera, contribuyen (9%) en menor escala a las exportaciones con tendencia a reducir su participación en este rubro; y finalmente el rubro de la exportación de astilla (6%).

En el 2003, Ecuador exportó alrededor de USD95 millones mientras que se importó USD270 millones, por lo que la balanza comercial del sector forestal en los últimos años ha sido negativa, ya que ha sido una constante el déficit comercial anual. Los principales productos importados han sido celulosa y papel, pero la importación de otros productos de madera, especialmente muebles sigue en aumento, agravando esta situación.

Participación de los diferentes productos en las exportaciones del sector forestal (2004)



Fuente: Banco Central del Ecuador, adaptado por STCP

De acuerdo a las entrevistas realizadas, actualmente, los principales destinos de los productos de la industria primaria y en especial la madera extraída de las plantaciones forestales son:

- Mercado de Japón: *Eucalipto*
- Mercado de la India: Teca
- Mercado de Estados Unidos: Las demás maderas

Asimismo, los productos de la industria secundaria, es especial los de la industria de muebles, el principal destino son los Estados Unidos.

### 1.5 Certificaciones

Para la comercialización de los productos forestales madereros se promueve la certificación voluntaria de bosques bajo los criterios del FSC, Forest Stewardship Council o Consejo de Manejo Forestal, que es una organización internacional de miembros, no lucrativa, que convoca a distintos grupos de gente para participar en la solución de los problemas creados por malas prácticas forestales y recompensar el buen manejo forestal.

La etiqueta FSC les permite a los consumidores elegir productos forestales con la seguridad de que no están contribuyendo a la destrucción de los bosques del mundo.

América		
País	Total Área (ha)	No. Certificaciones
Estados Unidos de América	5.199.567	92
Brasil	2.990.943	52
México	613.571	35
Canadá	4.863.254	20
Chile	483.843	16
Bolivia	1.537.832	15
Costa Rica	48.493	14
Guatemala	475.248	14
Argentina	131.214	8
Panamá	12.189	6
Uruguay	75.094	5
Honduras	37.281	3
Nicaragua	13.157	3
Colombia	58.444	2
<b>Ecuador</b>	<b>21.341</b>	<b>2</b>
Paraguay	61.133	2
Belize	104.888	1
Perú	26.936	1
Venezuela	139.650	1
<b>Gran total</b>	<b>16.894.078</b>	<b>292</b>

Fuente: FSC, Forest Stewardship Council-1 March 2005

La certificación FSC en las actividades de manejo forestal y productores de productos forestales, la llevan a cabo *entidades de certificación acreditadas FSC* que emiten el certificado de Manejo Forestal (FM) y el certificado de cadena de custodia (COC).

⇒ ***Certificado de Manejo Forestal (MF)***.- La certificación de manejo forestal implica una inspección de la unidad de manejo forestal por una entidad de certificación independiente acreditada FSC, que verifica que el manejo del bosque cumple con los Principios FSC de Manejo Forestal Responsable internacionalmente acordados y pueden declarar que los productos que ellos producen vienen de un bosque manejado responsablemente.

Antes de que una operación forestal certificada pueda vender sus productos como “certificado FSC”, también debe de obtener la certificación de cadena de custodia FM/COC.

⇒ ***Certificado de Cadena de Custodia (COC)***.- El certificado de Cadena de custodia da una garantía sobre la producción de productos certificados FSC. La Cadena de Custodia rastrea la trayectoria de la materia prima desde el bosque hasta el consumidor final, incluyendo las etapas sucesivas del procesamiento, transformación, fabricación y distribución.

Las operaciones que han sido verificadas independientemente con la certificación FSC de cadena de custodia son elegibles de etiquetar sus productos con el logotipo del FSC.

En nuestro País, la entidad acreditada como FSC Ecuador, es el Consejo Ecuatoriano para la Certificación Forestal Voluntaria, CEFOVE con personería jurídica desde Noviembre del 2002 mediante Acuerdo Ministerial 169 del Ministerio del Ambiente, está formado por 43 miembros, organizaciones y personas que pertenecen a una de las 3 Cámaras:

***Cámara Ambiental:*** Conformada por Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro, instituciones de investigación, académicas y técnicas y profesionales o personas naturales y jurídicas.

***Cámara Económica:*** Conformada por aquellos miembros con intereses comerciales en la actividad forestal, incluye a productores, entidades de certificación, propietarios de bosques, asociaciones de industria y comercio (sean o no con fines de lucro), asociaciones de consumidores, comercializadores, distribuidores, procesadores y compañías.

***Cámara Social:*** Conformada por organizaciones indígenas, afroecuatorianas, asociaciones campesinas, comunidades locales, movimientos sociales y profesionales o personas naturales y jurídicas.

**CEFOVE**  
**CONSEJO ECUATORIANO PARA LA CERTIFICACIÓN FORESTAL VOLUNTARIA**

MIEMBROS		
CÁMARA SOCIAL	CÁMARA AMBIENTAL	CÁMARA ECONÓMICA
Fundación Alternativas para el Desarrollo Sostenible en el Trópico (ALTROPICO)	Programa Fase de Forestación (PROFAFOR)	Fundación Forestal Juan Manuel Durini
Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)	Fundación Natura	Corporación de Manejo Forestal Sustentable (COMAFORS)
Fundación Ambiente y Sociedad	Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA)	Enchapes Decorativos S.A. (ENDESA)
GESOREN – GTZ	Alianza Jatun Sacha / CDC Ecuador	Asociación Industriales de la Madera (AIMA)
Federación de Centros AWA del Ecuador	Fundación MAQUIPUCUNA	Servicios y Trabajo Forestales (SETRAFOR)
Fundación Futuro, Ambiente y Desarrollo Local	Proyecto Investigaciones Ecosistemas Tropicales (ECOPAR)	Bosques Tropicales S.A. (BOTROSA)
Centro Chachi – Pichiyacu Grande	Fundación ARCOIRIS	Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA)
Fundación Rainforest Rescue (FURARE)	Roberto Sánchez Guerrero	César Viteri
Hugo Paredes	Miriam Factos	Corporación de Desarrollo Forestal del Ecuador CORMADERA
Federación de Centros Chachi de Esmeraldas FECCHE	ECOLEX	Ecuapine
Claudia Mayer	Klaus Schenck	
Damian Villacrés	Servicio Forestal Amazónico	
Christian Terán	Juana Espasa	
Jorge Linke	Alfredo Carrasco	
Paulina Baca	Oswaldo Baez	
Solidaridad Internacional	Oscar López	

En el País se realizan esfuerzos para que la industria de la madera se abastezca únicamente de materia prima de origen lícito por lo que se está trabajando en la certificación de las plantaciones forestales en el Ecuador, que según datos del CEFOVE, entre otras, podemos mencionar las siguientes:

○ **CERTIFICADOS FSC DE MANEJO FORESTAL (MF):**

Certificadas **20.000** ha de plantaciones de pino en la Sierra. Proyecto PROFAFOR. El 35 % en predios comunales y el 65 % en predios de propiedad privada.

○ **CERTIFICADOS FSC DE MANEJO FORESTAL (MF) Y CADENA DE CUSTODIA (CoC):**

Certificadas **2.965** ha plantaciones de teca, melina y guadua en la Costa. En la propiedad privada de la compañía Reysahiwal del Grupo Wong, en varias fincas entre Quevedo y Santo Domingo. Certificado por Smartwood. Además, una planta de Pallets certificada bajo Cadena de Custodia, para pallets de melina

○ **CERTIFICACIÓN FSC DE MANEJO FORESTAL, EN PROCESO:**

• Empresas ENDESA/BOTROSA, miembros FSC de la Cámara Económica del Sur. Se encuentran en proceso de certificación de **8.600 ha** de plantaciones en las provincias de Pichincha y Esmeraldas.

• Centro Chachi Capulí, **8.000 has.**

• Eucalyptus Pacífico S.A. EUCAPACIFIC, tiene plantaciones de eucaliptos en el sur de la Provincia de Esmeraldas. En sus proyecciones: certificar aproximadamente **5.000 ha.**

• Montgomery&Palacios - Agromaster- LU Trading / Ecowoods, desarrollan un sistema de inversiones en bolsa de valores para plantaciones. Tienen **600 ha** de teca en la zona entre Palestina y el Empalme en proceso de certificación FSC.

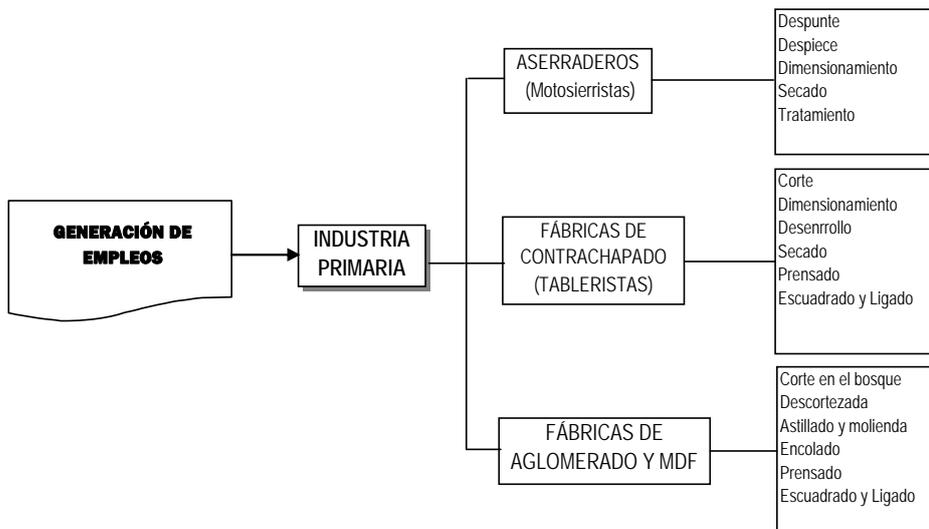
• Comunidad Awá Mataje, **1.391 ha** en la provincia de Esmeraldas – es parte de la Federación de Centros Awá del Ecuador FCAE (21 Centros y 121.000 ha de propiedad comunal). Mataje con apoyo de WWF, USAID-Proyecto Caimán y Fundación Altrópico, realizan actividades de manejo. En el 2003 tuvieron una evaluación con Smartwood (con condiciones y precondiciones). Actualmente buscan la certificación de aproximadamente **3.000 ha** en Mataje, Pambilar y San Juan.

• Tropibosques S.A. está en el proceso de certificación FSC **1.400 ha** de teca en la Costa sur.

• El Proyecto Certificación FSC en Ecuador, está en proceso, con apoyo de CBI Holanda, CORPEI y CEFOVE, para la certificación de MF de aproximadamente **20.000 ha** (Centros Chachi, Centros Awá, Cristóbal Colón, y zona de Morona Santiago), y la exportación con certificación CoC a la Unión Europea de 10 empresas (entre ellas Endesa, Iroko y DeMadera)

## **1.6 Empleo en la Industria de la madera**

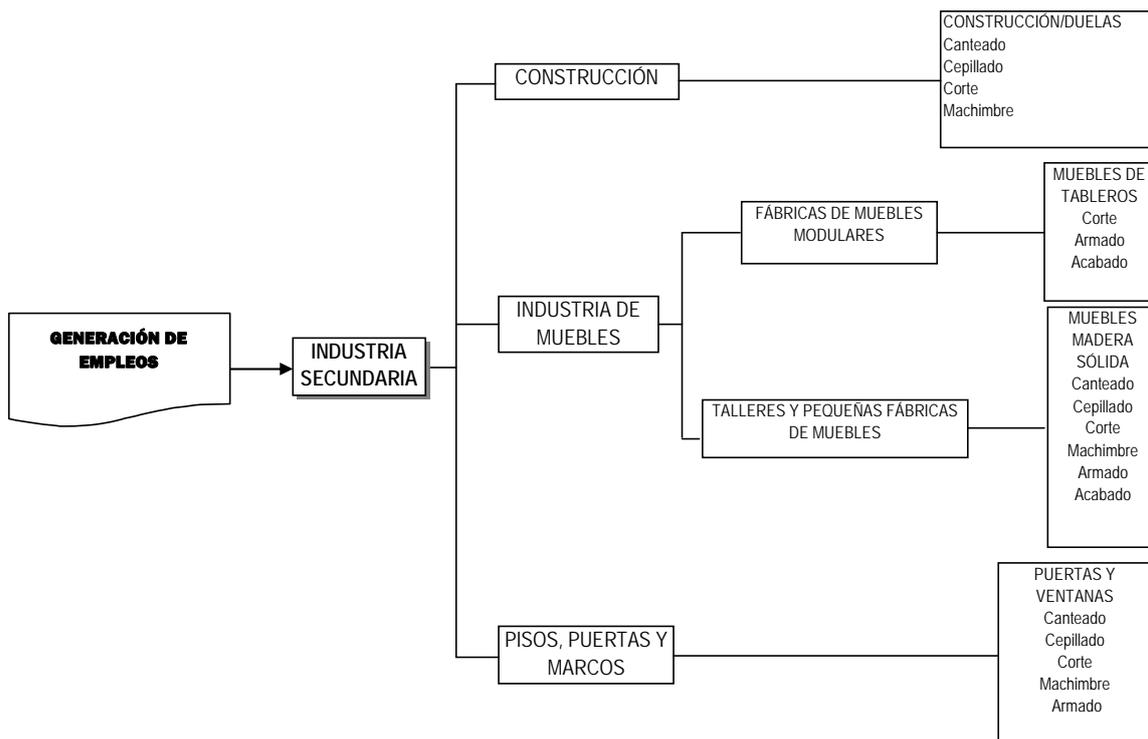
En el Ecuador, en las informaciones disponibles sobre la generación de empleo en la industria de la madera se encuentran datos aislados que no permiten cuantificar esta información, pudiéndose determinar que los empleos se relacionan a los procesos de transformación primaria de la madera que se detallan a continuación:



Todos estos procesos se concentran en aproximadamente las siguientes empresas:

- 5 empresas grandes
- 30 empresas medianas y
- 5.000 empresas pequeñas.

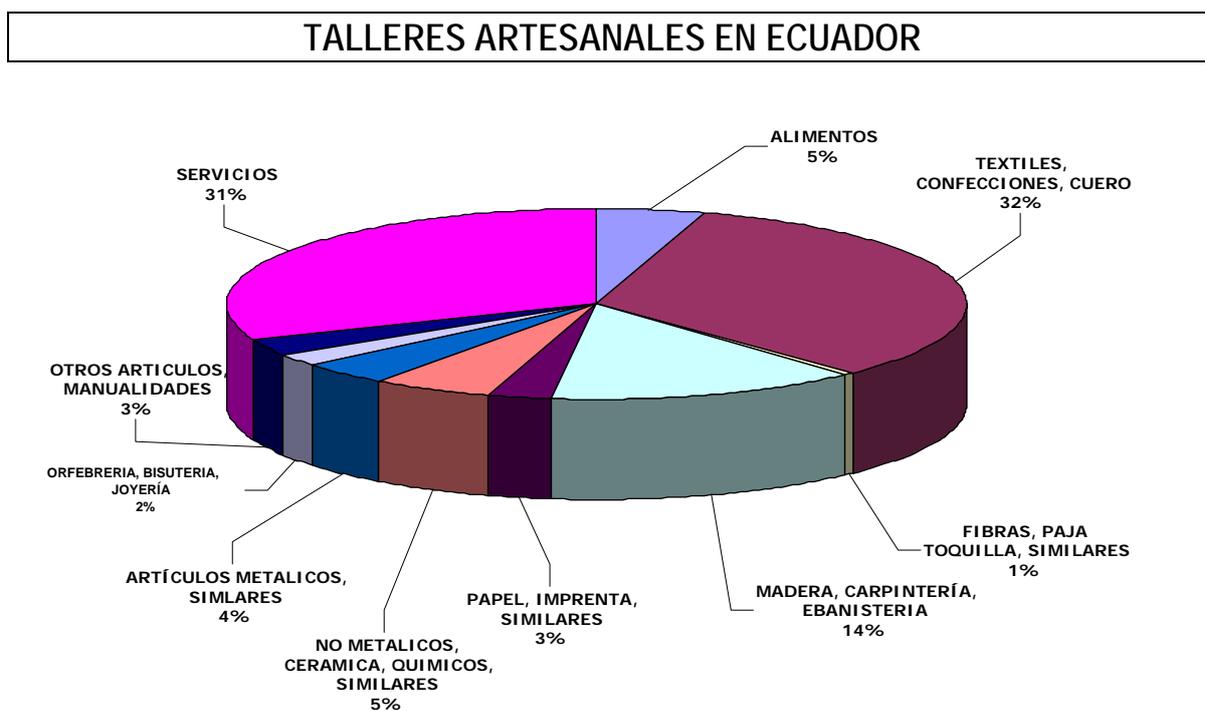
Por otro lado, los empleos en la industria secundaria se refieren a los procesos de elaboración de los productos de mayor valor agregado (PMVA), donde predomina la pequeña industria, microempresa y artesanías de la madera y es en el segmento de la industria de muebles donde se concentra la mano de obra.



Las plazas de trabajo que genera el subsector de la transformación de la madera beneficia principalmente, a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca (80%) y artesanalmente a nivel del todo el País, puesto que los artesanos, que de alguna o de otra forma estuvieron vinculados a una empresa en particular, están en capacidad de establecer un taller o trabajar independientemente.

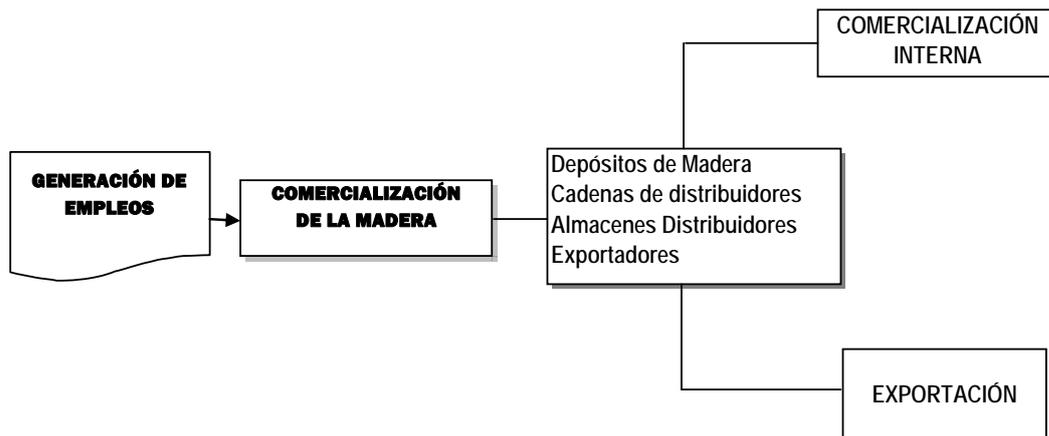
En este subsector la mano de obra calificada se encuentra en la industria primaria, y en la industria secundaria, en las fábricas de muebles modulares. En los talleres y pequeñas fábricas de muebles, no existe mano de obra suficientemente calificada debido a la falta de capacitación, asistencia técnica, modernización de maquinaria, la migración, entre otros aspectos, que dificultan mejorar la calidad de sus productos.

Según datos de la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías, del Ministerio de Industrias y Competitividad, de los 25.660 talleres artesanales registrados a nivel nacional, agrupados en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, en ésta última, se destaca la textil y de madera, como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: DIRECCIÓN DE COMPETITIVIDAD DE MICROEMPRESAS Y ARTESANÍAS

Por otro lado, la comercialización de los productos de madera, generan empleos en los procesos de exportación y comercialización interna, como se muestra en el gráfico:



## 1.7 Representación del Sector

La representación del subsector de la transformación primaria y secundaria; y comercialización de la madera en Ecuador, está agrupada en las siguientes instituciones gremiales:

**AIMA**, Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera, es una entidad privada sin fines de lucro cuyo objetivo es promover el desarrollo de la actividad maderera en el Ecuador; especialmente en el campo del aprovechamiento de la industrialización de los recursos forestales.

**Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos**, que son organizaciones legalmente reconocidas y que agrupan principalmente, a las microempresas dedicadas a las actividades artesanales de la madera, en todo el País.

### Cámaras de Industriales del País

- **Cámara de Industriales de Cotopaxi**
- **CAINC, Cámara de Industrias de Cuenca**
- **CINDUCH, Cámara de Industrias de Chimborazo**
- **CAINDORO, Cámara de Industrias de El Oro**
- **CIG, Cámara de Industrias de Guayaquil**
- **Cámara de Industrias de Loja**
- **Cámara de Industrias de Manta**
- **Cámara de Industriales de Pichincha**
- **Cámara de Industrias de Tungurahua**

## **Cámaras de la Pequeña Industria en el País:**

- **CAPEIPI**, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. El Sector Maderero y Forestal de la CAPEIPI agrupa a más de 200 empresas pequeñas y medianas cuya actividad fundamental es la producción de artículos en madera y la dotación de servicios en este campo, cubriendo el mercado interno e incursionado en el mercado externo. Los productos son: Muebles de sala y comedor, muebles de Baño, muebles de cocina, decoración en general, sistemas de oficina, modulares, productos mixtos (madera, hierro, etc.), pisos, cubiertas entre otros.
- **CAPIA**, Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.
- **CAPICH**, Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo.
- **CAPIG**, Cámara de la Pequeña Industria de Guayas.
- **CAPIT**, Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua.

**COMAFORS**, Corporación de Manejo forestal sustentable

**FUNDEPIM**, Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera de Pichincha.

### **1.8 Participación del Estado**

La institucionalidad del sector forestal es de competencia del Ministerio del Ambiente, que desde enero del 2006, trabaja en forma descentralizada y desconcentrada, a través de la administración y manejo de los recursos forestales hacia los gobiernos locales como las Prefecturas y los Municipios y distritos forestales regionales provinciales.

En lo que respecta al subsector de la transformación y comercialización, de los productos de la madera, están bajo los lineamientos del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, MICIP a través de las *subsecretarías de Industrialización, PYMES, Microempresas/Artesanías y Comercio Exterior*.

### **1.9 Marco legal de la Industria de la madera en el Ecuador**

La industrialización y comercialización de los productos forestales madereros, corresponden al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) que es un organismo gubernamental facultado para planificar, dirigir, controlar y ser el ejecutor de las políticas comerciales y de desarrollo del sector productivo de Ecuador, a través de objetivos estratégicos entre los que podemos mencionar:

- Facilitar el acceso del sector industrial a nuevas tecnologías que garanticen su participación competitiva en el mercado.
- Establecer políticas de Comercio Exterior e Inversiones, negociaciones económicas internacionales y operaciones comerciales.
- Impulsar la competitividad del sector productivo a través de la ejecución de la Agenda Nacional de Competitividad.
- Orientar la producción de las Pequeñas y Medianas Empresas, Microempresas y Artesanías hacia una estructura diversificada de exportaciones coherentes con el desarrollo socio-económico nacional.

El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) cuenta con una Subsecretaría específica para cada una de las cuatro áreas mencionadas, cuya regulación cuenta con una base legal que es parte de la legislación ecuatoriana y que de acuerdo al campo de acción de la industria forestal se indican a continuación las más relevantes:

### **Leyes - INDUSTRIALIZACIÓN**

*Ley de Fomento Industrial.-* A esta Ley deben acogerse todas las empresas industriales existentes y las nuevas que se establezcan en el territorio ecuatoriano dedicadas a actividades industriales de transformación y cuyos fines convengan al desarrollo nacional. Las disposiciones de esta Ley no se hacen extensivas a otras actividades complementarias como las de obtención de materias primas agropecuarias o minerales y las de comercialización. Quedan también excluidas las empresas dedicadas a actividades pesqueras en su fase de captura y mineras en su fase de extracción, las empresas de construcción, las hoteleras y las de transporte. La codificación de esta Ley contiene cinco capítulos y 50 artículos. Fue mediante Decreto Supremo N° 1414, publicada en el Registro Oficial N° 319 del 28 de septiembre de 1971. Sus disposiciones se actualizan y se sistematizan con la Constitución Política de la República.

### **Leyes PYMES**

*Ley de Fomento de la Pequeña Industria.-* La Ley de Fomento de la Pequeña Industria define qué es una pequeña industria, su clasificación y beneficios. Contiene los requisitos que debe cumplir, enumera los posibles trámites en este campo y define la concesión de los cupos CKD. La Ley contiene 50 artículos, fue emitida en agosto de 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986. De esta ley se desprenden los formularios de Calificación de la Pequeña Industria y de Recalificación de la Pequeña Industria.

## **Leyes Microempresas/Artesanías**

Ley de Fomento Artesanal.- Fue expedida en mayo de 1986. La Ley de Fomento Artesanal ampara a los artesanos que trabajan en forma individual o asociada. Establece los parámetros para gozar de los beneficios de la ley y las categorías para los artesanos y sus organizaciones. En esta ley se establece también el Seguro Social del artesano. Contiene 33 artículos.

## **Leyes de COMERCIO EXTERIOR:**

Ley de Comercio Exterior e Inversión LEXI.- La ley, fundamental para el sector de Comercio exterior, fue expedida en 1997. Contiene 31 artículos y una disposición transitoria. Norma y promueve desde el Estado el comercio exterior y la inversión directa, incrementa la competitividad de la economía nacional y propicia el uso eficiente de los recursos productivos de Ecuador y su desarrollo sostenible. La Ley establece como su instancia de coordinación al Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y establece sus responsabilidades, constitución y áreas de acción.

Ley de Promoción y Garantía de Inversiones.- La ley fue emitida en 1997. Su objetivo es fomentar y promover la inversión nacional y extranjera, y regular las obligaciones y derechos de los inversionistas para que contribuyan al desarrollo económico y social de Ecuador. La ley declara a la inversión en sectores productivos y de servicios como prioridad nacional y establece los organismos reguladores de la actividad, las garantías para la inversión y consideraciones sobre la inversión nacional. Contiene 37 artículos, dos disposiciones transitorias y un artículo final. Esta ley cuenta con un Reglamento de Inversiones reformado expedido por decreto ejecutivo en 2003.

Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático.- Esta ley fue expedida en 1992 y se aplica a la exportación de todo tipo de productos, bienes y servicios, a la vez que elimina las patentes de exportación y los impuestos referentes, con salvedad de los hidrocarburos, que tiene una legislación especial independiente y disposiciones en esta ley. Elimina todo requisito especial para exportar por lo que los únicos requisitos y trámites que se observarán en esa área se determinan en este cuerpo legal. Contiene 27 artículos y una disposición transitoria.

### **1.10 Instituciones no gubernamentales de apoyo, Nacional e Internacional**

Los programas y proyectos que se desarrollan en nuestro País con la finalidad de mantener un equilibrio en la conservación y el aprovechamiento racional de la madera de los bosques, potenciar el desarrollo de la actividad industrial maderera primaria e impulsar el crecimiento de la industria maderera secundaria, cuentan con el apoyo técnico, económico, investigativo, foros de discusión, de algunas instituciones, no gubernamentales, entre los que mencionamos a continuación:

#### **Instituciones de apoyo, nacionales:**

- **AIMA, Asociación de Industriales de la Madera**
- **ASOCIACIÓN DE ARTESANOS**
- **ASOTECA, Asociación Ecuatoriana de productores de Teca y Maderas Tropicales**
- **CAPEIPI, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha**
- **CEFOVE, Consejo ecuatoriano para la certificación Forestal Voluntaria**
- **CORPEI, Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones**
- **COLEGIO DE INGENIEROS FORESTALES**
- **COMAFORS, Corporación para el manejo forestal sustentable**
- **CORMADERA, Corporación de Desarrollo Forestal del Ecuador**
- **FUNDACIÓN NATURA**
- **FUNDEPIM, Fundación Forestal de la Pequeña Industria de Pichincha**

#### **Organismos de cooperación internacionales:**

- **AID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional**
- **BID, Banco Interamericano de Desarrollo**
- **CEE, Comunidad Económica Europea**
- **FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Ganadería**
- **OIMT, Organización Internacional de Maderas Tropicales**

## **CAPITULO II**

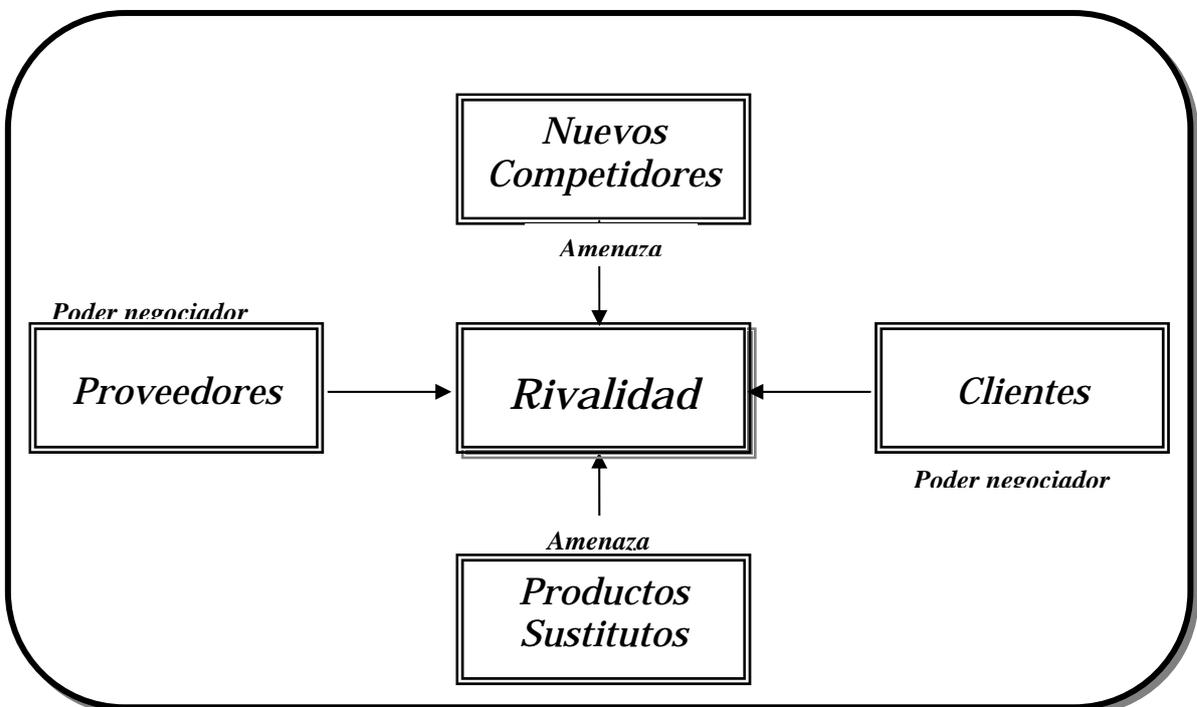
---

### **ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MADERA EN EL ECUADOR**

## 2.1 Metodología del análisis de la competitividad

Para conocer el nivel de competitividad del sector, se realizó un análisis de las cinco fuerzas que actúan en el sector, utilizando la metodología del modelo de Michael Porter, a fin de mapear la realidad actual y plantear propuestas tendientes al fortalecimiento y desarrollo sectorial de las plantaciones forestales en el Ecuador.

Estos conceptos fueron validados y ponderados por los empresarios de este subsector forestal que asistieron al taller de trabajo, realizado en Quito, el 2 de Febrero del 2007.



## 2.2 Competitividad del Subsector

### 2.2.1 Rivalidad

En el subsector de la industria de la madera, la rivalidad (competencia), está distribuida entre la industria de transformación primaria y la industria de transformación secundaria, como se muestra en la siguiente tabla:

PRINCIPALES COMPETIDORES EN LA TRANSFORMACIÓN DE MADERA EN ECUADOR					
Rivalidad Interna					
Transformación primaria		Transformación secundaria			
Empresas		Empresas		Tab	Bal
Grandes	5	Grandes	12	7	3
Medianos	30	Medianos	100	-	-
Pequeños	5 000	Pequeños	500	-	-
		Micro	50 000	-	-
TOTALES					

Fuente: Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2007

Valoración de la rivalidad: 7.36/10

### 2.2.2 El poder negociador de los **CLIENTES**

Los clientes (compradores) de la industria de la madera ecuatoriana, fueron clasificados de acuerdo a los diferentes segmentos que usan la madera para sus actividades profesionales y personales:

PRINCIPALES DESTINOS DE LA MADERA TRANSFORMADA			
Clientes/Compradores			
Mueble del Hogar	Constructor	Hospitales	Consumidor final
Mueble de Cocina	Mueblista Constructores	Hoteles/Hostales	Intermediarios
Mueble de Oficina	Sub-contratista de la construcción	Público en general	Almacenes
Sector Público	Artesanos	Empresas/oficinas	Profesionales
Industria Turística	Diseñadores	Exportadores de duelas terminadas	Decoradores

Fuente: Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera- Febrero/2007

Valoración del poder negociador de los clientes: 7.81/10

### 2.2.3 El poder negociador de los **PROVEEDORES**

Los proveedores del subsector de la industria maderera en el Ecuador, corresponden a todas las empresas e instituciones que abastecen y apoyan técnicamente las actividades de los industriales madereros ecuatorianos.

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA			
Tableristas	Tecnología	Maquinarias	Herrajes
Bosque primario y secundario	Universidades	Herramientas	Pegamento
Intermediarios que cotizan al motosierrista	Laboratorio	Esponja	Ferreterías
Aserradores	Servicios de mantenimiento	Lacas	Textiles
Enchapes	Diseñadores	Repuestos	Abrasivos
Plantaciones	Secado de madera	Partes y Piezas	Químicos para preservación
Motosierristas	Cámara de Lacado	Productos Industria Petroquímica	Fibra Vegetal
-	-	Metales/Hierro/Aluminio	-

Fuente: Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2007

Valoración del poder de negociación de los proveedores: 7.5/10

#### **2.2.4 La amenaza de *NUEVOS COMPETIDORES***

Según los empresarios del sector industrial primario y secundario de la madera en el Ecuador, la posibilidad de que nuevos jugadores se incorporen a su actividad de transformación, es considerada una amenaza a su sector, tanto en la demanda de materia prima que ellos realizan, así como en la oferta de los productos que ellos generan, los posibles nuevos competidores se los citan en la siguiente tabla.

<b>POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES DEL SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DE MADERA EN EL ECUADOR</b>			
<b>Competidores potenciales</b>			
Muebles importados	Inversión extranjera	Contrabando	Exportación de madera aserrada en bruto del bosque nativo
Tableros Chinos	-	-	Exportadores de madera semielaborada
-	-	-	Transnacionales

Fuente: Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2007

**Valoración de la amenaza del ingreso de nuevos competidores: 6.7/10**

### **2.2.5 La amenaza de *PRODUCTOS SUSTITUTOS***

En el subsector de la industria maderera ecuatoriana existen productos que pueden sustituir a los del sector y por tanto representan una amenaza a sus intereses, los más representativos constan en la siguiente tabla:

PRINCIPALES PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LA MADERA TRANSFORMADA			
Muebles metálicos	Muebles de PVC	Piso flotante	GYPSUM
Madera Plástica	-	-	-

Fuente: Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2007

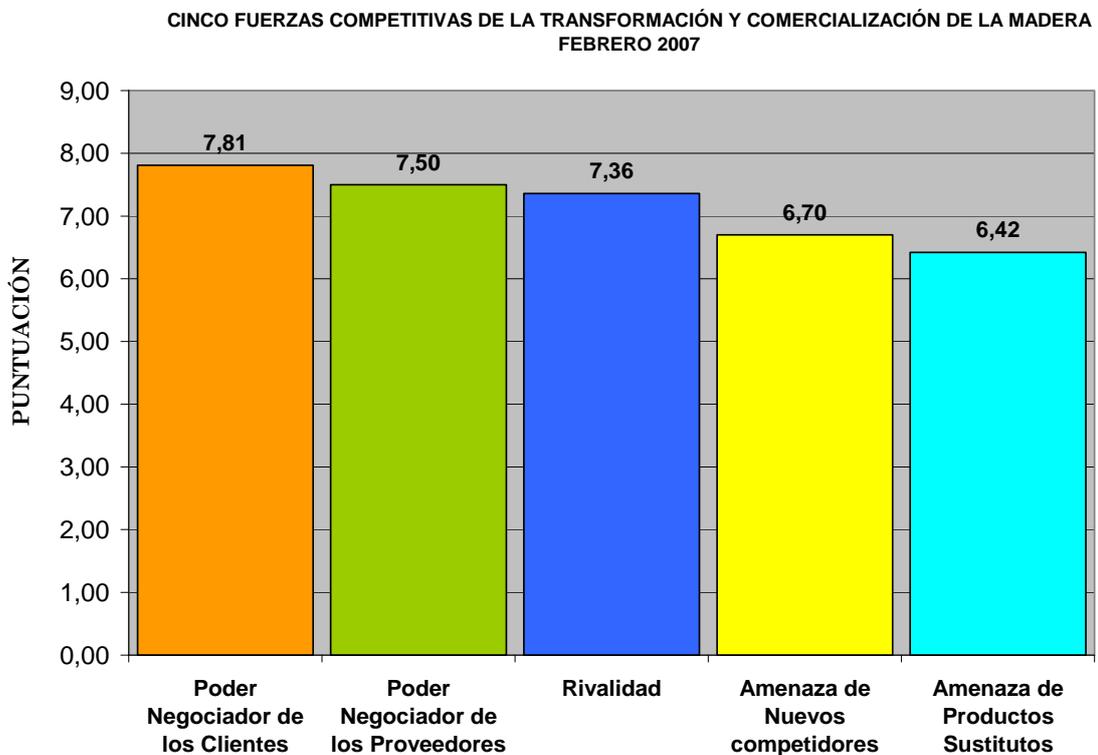
**Valoración de la amenaza de los productos sustitutos: 6,42/10**

## 2.3 Intensidad de cada fuerza competitiva

El taller realizado con los actores del sector, permitió identificar las principales fuerzas que limitan el crecimiento de la industria maderera ecuatoriana, concluyendo que son dos las fuerzas que más limitan la competitividad de esta cadena productiva, como se demuestra en el siguiente gráfico:

COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR	
FUERZAS	PUNTUACIÓN Sobre 10
Poder Negociador de los Clientes	7,81
Poder Negociador de los Proveedores	7,50
Rivalidad	7,36
Amenaza de Nuevos competidores	6,70
Amenaza de Productos Sustitutos	6,42

Fuente: Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-  
Febrero/2007



## **2.4 Conclusiones del Diagnóstico**

Del análisis de la competitividad del subsector de la industria maderera ecuatoriana se desprende lo siguiente:

- Existe un alto nivel de rivalidad ocasionado por las numerosas empresas y talleres artesanales que se dedican a la transformación de la madera.
- Los clientes de subsector tienen un gran poder negociador ya que tienen muchos lugares donde adquirir los productos y esto origina que los precios se mantengan bajos y la exigencia de servicio y calidad hacia los transformadores sean elevadas.
- El abastecimiento de madera resulta muy difícil para el subsector debido a la sobre demanda existente en el medio, y por consiguiente este problema le otorga un gran poder de negociación a los proveedores de materias primas del subsector.
- Existe la amenaza de que otras empresas transformadoras se instalen en el subsector y eso complicaría la adquisición de materias primas por el efecto de la demanda que se incrementaría, y además afectaría los precios de los productos por la sobreoferta hacia el mercado.
- Finalmente existe la amenaza de los productos sustitutos ya que la presencia masiva de estos en el mercado originaría más opciones para el comprador y esto pudiere originar una contracción de los precios y de las ventas.

Por lo anterior el subsector considera necesario llevar un proceso de revisión y reordenamiento de su situación estratégica, a través de la formulación de un plan estratégico que guíe sus actividades.

Las propuestas de los empresarios de la industria maderera ecuatoriana, que participaron del taller de trabajo, se enfocan en enfrentar proactivamente las “principales fuerzas” que impiden el desarrollo del sector y el mejoramiento de su competitividad.

## 2.5 Propuestas:

<b>Propuestas para minimizar el poder negociador de los COMPRADORES:</b>
--

7. Diferenciación del Producto
8. Procesos de Asociatividad (almacenes conjuntos, ferias)
9. Mejoramiento del servicio a través de la capacitación
10. Búsquedas de alianzas y convenios con los grandes compradores
11. Concienciación de los beneficios de nuestro producto al consumidor final (calidad-duración-tipo de madera)
12. Descripción de las características del producto

META: Llegar a la excelencia....

<b>Propuestas para minimizar el poder negociador de los PROVEEDORES:</b>
--

5. Asociatividad del sector
6. Capacitación
7. Formación de cadenas de valor
8. Formar una bolsa de proveedores (capacitación-desarrollo-innovación)

# FASE II

PLAN ESTRATÉGICO  
2007 - 2012

---

SUBSECTOR  
DE LA TRANSFORMACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN  
DE LA MADERA EN EL ECUADOR

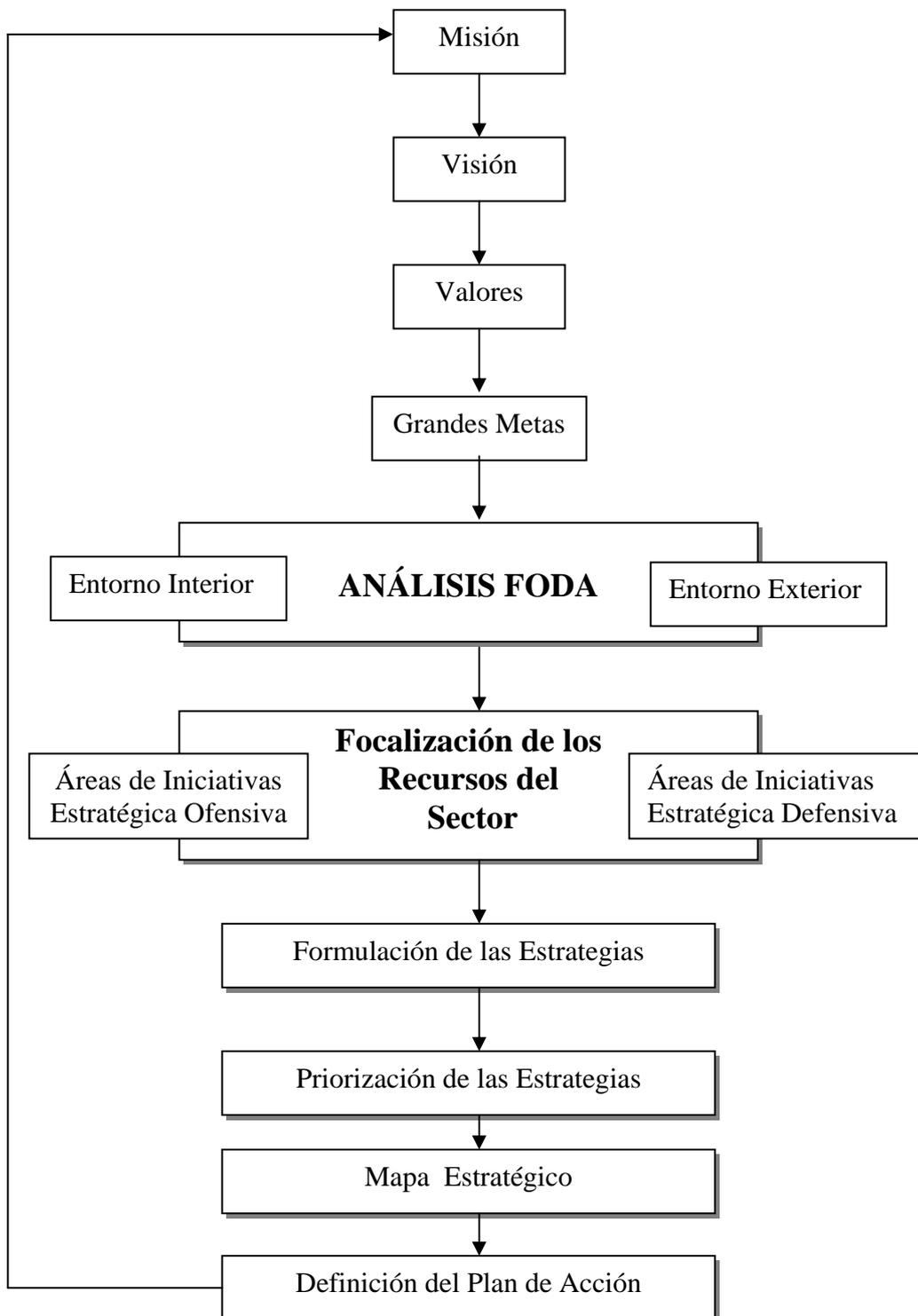
# CAPITULO IV

---

## METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN

## **Metodología de la Planificación**

Para la realización del Plan estratégico del Sector, se utilizó el método de planeación con diagnóstico situacional que se describe en el siguiente gráfico:



# CAPITULO V

---

## Aspectos Filosóficos Del Sector

- Misión
- Visión
- Valores
- Grandes Metas

# **MISIÓN**

**Generar riqueza y bienestar en el país, proporcionando productos de madera con alto valor agregado, que cumplan normativas nacionales e internacionales; trabajados de forma eficiente y sustentable, sobre una base de valores éticos, sociales y ambientales, para satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.**

# **VISIÓN**

**Contribuir al desarrollo del País integrando la cadena de valor y produciendo bienes de alto valor agregado para el mercado nacional e internacional, bajo esquemas de sustentabilidad en el óptimo aprovechamiento de la materia prima.**

# VALORES

El subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador tiene un conjunto de valores, los mismos que forman la filosofía sectorial y el soporte de su cultura, estos valores constituyen las creencias que regulan la gestión del subsector.

El objetivo de esta definición, es proporcionar un marco de referencia que inspire y regule la actividad de los actores del subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador.

A continuación describimos el enfoque de los valores que se deben practicar en cada una de las actividades.

CUMPLIR CON OBJETIVOS QUE NO QUEDEN EN PAPEL	Ejecutar todas las acciones necesarias para lograr los objetivos planteados y evitar que las aspiraciones del subsector sean letra muerta.
REAL	Analizar la situación del sector en base a los hechos tal como son, sin suavizar ni exagerar a fin de tomar acciones adecuadas.
CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES	Cumplir y hacer cumplir el marco legal establecido, principalmente en lo relacionado a la tala ilegal de árboles que está afectando al sector forestal.
PROTEGER EL FUTURO	Aprovechar el recurso natural en forma planificada y legal, utilizando procesos de transformación adecuados, con clara conciencia de las repercusiones socioeconómicas y ambientales.
HONESTIDAD	Actuar con la debida proporción en la visión del futuro del subsector, en el manejo de los recursos naturales y en el ofrecimiento a la sociedad de los productos madereros.
RESPONSABILIDAD	Tener conciencia de lo que se dice y se hace en relación a las consecuencias del impacto ambiental en el aprovechamiento de la madera.

<p style="text-align: center;"><b>ÉTICA EMPRESARIAL</b></p>	<p>Establecer un código de ética que sirva de marco moral para el cumplimiento de nuestras actividades.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SER PRÁCTICO</b></p>	<p>Trabajar en proyectos ajustándose a la realidad para conseguir objetivos útiles al sector.</p>
<p style="text-align: center;"><b>RESPECTO</b></p>	<p>Aceptar y cumplir el marco regulativo establecido en todas las instancias públicas y privadas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>JUSTICIA</b></p>	<p>Atender con equidad las necesidades de todos los actores de la cadena productiva para el fortalecimiento del sector forestal en el País.</p>
<p style="text-align: center;"><b>TRANSPARENCIA</b></p>	<p>Permitir que la sociedad conozca como está actuando el sector, como se está manejando la cadena productiva, para enfrentar los retos que tiene el País.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ACTITUD</b></p>	<p>Tener la voluntad suficiente para participar y apoyar en los proyectos en los que se trabajen para el desarrollo del sector.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INTEGRACIÓN</b></p>	<p>Aunar esfuerzos para unir intereses particulares y colectivos para fortalecer al sector como un ente unido y sólido en la defensa de los intereses del sector</p>
<p style="text-align: center;"><b>SUSTENTABLE</b></p>	<p>Afianzar la permanencia en el tiempo, del sector maderero, asegurando el abastecimiento de materia prima para la transformación y el mejoramiento competitivo de las industrias.</p>
<p style="text-align: center;"><b>EFICIENCIA</b></p>	<p>Tener la capacidad de producir al máximo de resultados con el mínimo de recursos, evitando el desperdicio.</p>

# **GRANDES METAS**

*“Son los retos y metas que se plantea el Sector y pueden cuantificarse hasta 5 años”*

Las Metas Grandes y audaces que el SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR se plantea para los próximos cinco años, son las siguientes:

- 1.- Integrar la industria primaria de aserrado, a la cadena productiva. (3 años)  
Capacitación y estadísticas.**
- 2.- Elaborar la Norma Técnica Ecuador de los principales productos madereros. (2 años)  
Implementar salvaguardias. (Mientras entran en vigencia las normas)**
- 3.- Incrementar las exportaciones en una media de 10% anual, durante los próximos 4 años.**
- 4.- Incrementar la rentabilidad en una media de 10% en los próximos 5 años.**

# CAPITULO VI

---

## Análisis Situacional Del Sector

### Matriz Foda

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

# **ANÁLISIS SITUACIONAL**

## MATRIZ F.O.D.A.

Una vez definidos: El Sueño (Visión), La Razón de Ser (Misión), Los Principios y Valores, Los Grandes Retos del Subsector de la transformación y comercialización de la madera, se analizaron, los componentes del análisis situacional interno-externo/positivo-negativo (Matriz FODA).

Este análisis, es el resultado de talleres de trabajo con los empresarios del sector, realizado en Quito, el 12 y 13 de Marzo del 2007.

Los *aspectos internos y positivos* que posee el subsector, se detallan en el siguiente cuadro:

<b>6.1 FORTALEZAS del subsector de la Transformación y Comercialización de la Madera</b>			
EXPERIENCIA	DIVERSIDAD	PUERTOS DE EMBARQUE	ESTABILIDAD MONETARIA
VOCACIÓN DE TRABAJO CON LA MADERA	MANO DE OBRA BARATA (Frente a lo Internacional)	SITUACIÓN GEOGRÁFICA (Logística)	-
-	FUENTES DE MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA DE TABLEROS	-	-
-	TABLEROS DE BUENA CALIDAD Y COMPETITIVOS	-	-

Fuente: Taller de Planeación estratégica Subsector Industria Forestal - Quito, 12 y 13 de Marzo/2007

### **Explicación de cada fortaleza:**

## **1. Experiencia**

Porque el conocimiento adquirido a lo largo de 30 años en la elaboración de tableros contrachapados ha permitido que se generen normas propias y estándares propios para la satisfacer las exigencias de los mercados internacionales y mantener la fidelidad de los clientes. Asimismo, la práctica de la ebanistería a través del tiempo ha permitido que los artesanos desarrollen habilidades que están en niveles sobre la media, en el arte de trabajar la madera sólida para elaborar muebles y otros productos de la madera.

## **2. Vocación de trabajo con la madera**

Porque en el Ecuador por tradición, se ha trabajado con la madera, hay una afinidad del ecuatoriano con la madera, que ha permitido generar un sinnúmero de productos desde la época colonial.

## **3. Diversidad**

Porque es un sector heterogéneo que tiene bastantes líneas de producción con la madera y eso resulta complementario, además también es diverso desde el punto de vista del tamaño de las empresas, puesto que hay pocas empresas grandes, la mayoría son medianas y pequeñas, además de las artesanías, hay espacios para todas.

## **4. Mano de obra barata (frente a lo internacional)**

Porque en términos mundiales la mano de obra ecuatoriana es menos costosa. Tenemos que en Estados Unidos, Europa, la hora podría costar entre 30 o 50 dólares, mientras que en nuestro país podemos estar hasta en \$2.50, sin embargo en países como China, Tailandia el costo hora es realmente más bajo que el nuestro.

## **5. Fuentes de materia prima para la industria de tableros**

Porque el abastecimiento de madera para la industria de tableros está asegurado, por consiguiente la transformación de los tableros en muebles modulares cuenta con la materia prima suficiente para su elaboración

## **6. Tableros de buena calidad y competitivos**

Porque el segmento de la industria que produce muebles modulares utiliza tableros aglomerados de excelente calidad, permitiendo que estas dos industrias sean muy competitivas a nivel mundial.

## **7. Puertos de embarque**

Porque el País cuenta con cuatro puertos estratégicamente ubicados que facilita la exportación de los productos.

### **8. Situación geográfica (logística)**

Porque la situación geográfica de nuestro País, es estratégica, como un puerto de transferencia de carga y transporte para el resto del mundo, ya que permite llegar a todos lados, reduciendo tiempo y costos.

Además, los mercados internacionales están buscando alternativas al problema que actualmente representa el Canal de Panamá en vista de que se ve reducida su capacidad de operación frente a las necesidades del comercio exterior presente.

### **9. Estabilidad monetaria**

Porque la dolarización en el País, ha permitido que la moneda (\$) se mantenga sin peligro de sufrir grandes cambios, que se devalúe o pueda desaparecer, permitiendo cierto equilibrio en la economía.

Los *aspectos internos y negativos* que tiene el sector y actualmente obstaculizan el logro de sus objetivos, se indican en el siguiente cuadro:

<b>6.2 DEBILIDADES del subsector de la Transformación y Comercialización de la Madera</b>			
FALTA DE VINCULACIÓN DE UNIVERSIDADES Y EMPRESAS	MEJORA CONTINUA	FIDELIDAD CLIENTES	FALTA DE GESTIÓN PARA ABARATAR COSTOS DE TRANSPORTE E INSUMOS
FALTA DE ABASTECIMIENTO DE MADERA LÍCITA	NO HAY PROFESIONALES EN FÁBRICA DE MUEBLES	FALTA CONOCIMIENTO CLIENTE FINAL	FALTA DE CAPITALIZACIÓN EMPRESAS Y PYMES
FALTA DE INTEGRACIÓN	FALTA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	PRODUCTOS SIN SELLO VERDE	-
FALTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	FALTA DE MATERIAS PRIMAS PROPIAS (PLANTACIONES)	FALTA DESARROLLO ESTRATEGIAS MARKETING	-
FALTA DE PREPARACIÓN GERENCIAL	CAPITAL HUMANO	CERTIFICADO ISO 9000 - ISO 14000	-
FALTA DE APOYO A GREMIOS	POCAS EMPRESAS PYMES TECNIFICADAS	-	-
FALTA CAPACITACIÓN	-	-	-
MIEDO AL CAMBIO	-	-	-
FALTA DE NORMAS TÉCNICAS	-	-	-

Fuente: Taller de Planeación estratégica Subsector Industria Forestal - Quito, 12 y 13 de Marzo/2007

### ***Explicación de cada Debilidad:***

#### **1. Falta de vinculación universidad-empresas**

Porque no existe una interacción entre el empresariado y las universidades para determinar cuales son las necesidades del mercado laboral para que las universidades orienten sus esfuerzos a capacitar profesionales que cubran adecuadamente esos requerimientos, de esta manera se evitaría que las empresas tengan que contratar personal, al que deben capacitarlo para su necesidad para que responda como profesional dentro de la empresa, situación que representa una doble educación y un alto costo de capacitación.

## **2. Falta de abastecimiento de madera lícita**

Porque a pesar de los esfuerzos realizados para acordar y cumplir con el abastecimiento de madera lícita para uso de la industria forestal no se logrado erradicar el origen ilícito de la madera para algunos segmentos que se dedican a la transformación en detrimento de la imagen del sector. Situación que nos pone en desventaja absoluta frente a otros países donde el origen lícito de la madera es una práctica común.

## **3. Falta de integración**

Porque a lo largo de los años no se ha logrado aunar los esfuerzos de las diversas agrupaciones del sector forestal para trabajar en objetivos comunes que beneficien a todos.

## **4. Falta de investigación y desarrollo**

Porque no existen trabajos de investigación y desarrollo de especies maderables para fines comerciales, a fin de disminuir la presión sobre el bosque nativo; y uno de los motivos para esta situación es esa falta de interacción con las universidades que serían las más idóneas para la realización de este tipo de investigaciones.

## **5. Falta de preparación gerencial**

Porque salvo algunas excepciones, el nivel gerencial del sector de la industria forestal, es de calidad media porque no ha existido la preocupación de prepararse, de capacitarse, de tener visión exportadora y lograr la capacidad suficiente de dirigir instituciones de crecimiento.

## **6. Falta de apoyo a gremios**

Porque existe una falta de entendimiento de la razón de existir de estas asociaciones, por parte de algunas empresas asociadas, ya que consideran que las actividades del gremio deben estar orientadas a atender requerimientos individuales y por otra parte, los gremios no realizan un seguimiento adecuado de las necesidades constantes y prioritarias de sus socios; situaciones que origina un escaso y limitado apoyo a los gremios.

## **7. Falta capacitación**

Porque en nuestro País el tema de la capacitación se considera como un gasto y no como una inversión, por lo que en todos los niveles de la cadena de valor falta capacitación, desde la parte operativa hasta la parte de comercialización, para mejorar los procesos y ser más competitivos.

## **8. Miedo al cambio**

Porque existe una resistencia a afrontar los retos y riesgos que implica los procesos de globalización, ser competitivos, ser eficientes, la apertura de mercados, etc.

## **9. Falta de normas técnicas**

Porque no existe una adecuada capacitación e información del conjunto de normas que se deben aplicar, principalmente para poder vender en los mercados internacionales. Estas normas van desde la verificación de los cumplimientos de los insumos, la materia prima hasta del proceso de venta.

## **10. Mejora continua**

Porque la mejora continua no tiene que ser un objetivo, sino una cultura y la mejora continua abarca muchas cosas, ser responsable con el medio ambiente, cumplir las normas técnicas, satisfacer al cliente y llegar a este nivel tan elemental depende mucho de la actitud permanente de aplicar estos criterios.

## **11. No hay profesionales en fabricación de muebles**

Porque la falta de enseñanza desde las universidades limita el número de profesionales capacitados que puedan especializarse en la elaboración de productos madereros con los estándares que exigen los mercados nacionales e internacionales para poder competir.

## **12. Falta de información estadística**

Porque el sector no cuenta información estadística que le permite analizar su situación actual, en cuanto a mano obra, capacidad instalada, producción, salarios, importación de materia prima, exportación de productos transformados, etc.

## **13. Falta de materias primas propias (plantaciones)**

Porque las plantaciones forestales existentes son insuficientes para abastecer la demanda de la industria forestal.

## **14. Capital humano**

Porque el sector no cuenta con recursos humanos calificados y especializados que puedan realizar los procesos de transformación y comercialización de la madera de acuerdo a los estándares de calidad que exigen los mercados.

### **15. Pocas empresas PYMES tecnificadas**

Porque los diversos obstáculos y molestias para traer maquinarias y repuestos, generan poco interés de parte de las PYMES para tecnificarse. Adicionalmente es el limitado el acceso a financiamiento para adquirir nueva maquinaria.

### **16. Fidelidad clientes**

Porque la industria de la madera ecuatoriana no ha desarrollado productos con valor agregado y además no existe un servicio de postventa, lo que origina que los clientes decidan sus compras basados en precio de acuerdo al mejor oferente.

### **17. Falta conocimiento cliente final**

Porque no se tiene un cabal conocimiento de los requerimientos del mercado, para que en función de ese estudio, fabricar los productos que se necesitan para atender los diversos segmentos de los mercados. La falta de identificación de estos mercados limita las oportunidades de negocios bajo un esquema de unirse varias empresas para atender requerimientos específicos de los clientes.

### **18. Productos sin sello verde**

Porque en el País todavía no hay productos madereros con sello verde y es una limitante en el mercado, porque si bien es cierto que el consumidor no paga el costo del sello pone las condiciones para comprar, siempre que tenga el sello verde, sobre todo el mercado europeo y en EE.UU. tarde o temprano se establecerá esa exigencia.

### **19. Falta desarrollo estrategias marketing**

Porque el mercadeo de los productos de la industria transformadora de la madera aún no cuenta con una adecuada estrategia de mercado para fortalecer el mercado interno y trabajar con visión exportadora.

### **20. Certificado ISO 9000 - ISO 14000**

Porque los productos que genera una parte de la industria transformadora de la madera carece de certificaciones de calidad que se exigen en el mercado, principalmente los mercados internacionales.

## **21. Falta de gestión para abaratar costos de transporte e insumos**

Porque no se han realizado las gestiones necesarias para generar volumen y conseguir mejores precios a fin de abaratar los costos de transporte interno, insumos, etc. y actualmente resulta un costo muy elevado, por ejemplo pagar el flete de un camión dentro del País, casi como enviar los productos por barco a China, es una situación absurda que resta competitividad a nuestros productos.

## **22. Falta de capitalización empresas y PYMES**

Porque en las PYMES existe resistencia a involucrar nuevos socios en sus empresas y por otro lado, no tienen una planeación de crecimiento en base a capitales propios, ya que se recurre a créditos de diversas fuentes para capitalizar las empresas.

Los *aspectos externos y positivos* favorables al subsector, que le permitirán lograr una ventaja y alcanzar los resultados esperados, son los que se detallan a continuación:

6.3 OPORTUNIDADES del subsector de la Transformación y Comercialización de la Madera			
CONVENIOS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CON UNIVERSIDADES	DIVERSIDAD DE ESPECIES	APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	FONDO INVERSIÓN FORESTAL
ASOCIATIVIDAD	INVERTIR EN FORESTACIÓN ASEGURANDO LA MATERIA PRIMA	PRODUCTOS DE MADERA SÓLIDA	APROVECHAR FONDOS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES
FONDOS DEL CNCF	MEJORA DE VÍAS Y SERVICIOS	ACUERDOS COMERCIAL. MERCADO PACÍFICO	NECESIDAD DEL PAÍS DE SECTORES QUE GENEREN DIVISAS
CENTRO TECNOLÓGICO DE LA MADERA	-	ECONOMÍA MUNDIAL EN BUEN MOMENTO	-
APORTAR EL 25% DEL IMPUESTO A LA RENTA EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	-	-	-

Fuente: Taller de Planeación estratégica Subsector Industria Forestal - Quito, 12 y 13 de Marzo/2007

### ***Explicación de cada Oportunidad:***

#### **1. Convenios de capacitación y formación con universidades**

Porque en el momento que se logre un acuerdo con las universidades para capacitar y formar profesionales que necesita el sector forestal, primero se tendría menos antagonistas hacia el sector ya que la gente va a estar más capacitada y va a entender la importancia del sector y segundo, no se tendrá que importar técnicos extranjeros para que trabajen en nuestro sector.

#### **2. Asociatividad**

Porque es uno de los mecanismos comprobados para mejorar nuestra competitividad, que funciona en otros países puesto que el esquema de unirse varias empresas para atender el volumen de las necesidades de un mercado, reduce sustancialmente costos de operación y permite ampliar mercados par vender nuestros productos madereros.

### **3. Fondos del CNCF**

Porque existen fondos en el Consejo Nacional de Capacitación y Formación (CNCF) que no están siendo utilizados para capacitar a los profesionales en las necesidades de la industria forestal.

### **4. Centro tecnológico de la madera**

Porque se ha firmado un convenio con España para desarrollar en el País, Centros tecnológicos de la madera, emulando los que existen en un pueblito de Murcia y otro en Valencia, donde se capacita integralmente a las personas, especializándolas en cada uno de los productos madereros y de esta manera producir de todo, con buena calidad y atendiendo a todas las exigencias de los mercados.

### **5. Aportar el 25% del impuesto a la renta en investigación y desarrollo**

Porque la creación de un fondo con el aporte del 25% del impuesto a la renta, permitiría trabajar en investigación y desarrollo con las Universidades o Municipios en beneficio del sector.

### **6. Diversidad de especies**

Porque el Ecuador tiene una gama bien amplia de especies en madera sólida mucho más que en cualquier otra parte del planeta, que no estamos aprovechando adecuadamente para la domesticación y propagación y de esta manera autoabastecernos y poder garantizar la materia prima para la industria.

### **7. Invertir en forestación asegurando la materia prima**

Porque la forestación es una solución al problema de abastecimiento de madera sólida que tiene el sector de muebles, de esta manera al tener plantaciones propias, se maneja nuestros productos y asimismo se maneja la certificación, por otro lado, se aliviana la presión sobre los bosques nativos y se asegura la producción a largo plazo.

### **8. Mejora de vías y servicios**

Porque una mejora en las vías y en los servicios facilitaría el desarrollo del subsector, y esto a su vez puede significar el desarrollo de nuevos negocios que potencien el desarrollo del País.

## **9. Apertura de nuevos mercados**

Porque existe una demanda creciente de todos los productos de la madera en el mundo, por ejemplo el uso del papel, proveniente de la madera, es uno de los productos muy importante en la existencia de los seres humanos.

## **10. Productos de madera sólida**

Porque los productos de madera sólida son muy apetecidos en los mercados internacionales y desarrollando estos productos se podría generar una importante fuente de divisas para la industria.

## **11. Acuerdos comerciales - Mercado pacífico**

Porque se deben mantener e impulsar acuerdos comerciales con los países del Pacífico ya que esto permitiría la apertura de nuevos mercados y ampliar la demanda de productos madereros.

## **12. Economía mundial en buen momento**

Porque a pesar de los problemas existentes, la economía en el mundo refleja cierta estabilidad que fomenta oportunidades de negocios en todos los sectores.

## **13. Fondo inversión forestal**

Porque una vez que se logre identificar las áreas con aptitud forestal, se podría crear este fondo de inversión que serviría para fomentar proyectos forestales, para que los dueños de las tierras inviertan en nuevas plantaciones forestales, financiándole la operación a largo plazo.

## **14. Aprovechar fondos de organismos internacionales**

Porque existen diversos organismos internacionales interesados en destinar sus fondos para generar y apoyar proyectos de desarrollo en diferentes áreas de los sectores productivos del País.

## **15. Necesidad del país de sectores que generen divisas**

Porque la situación actual del País demanda que más sectores productivos puedan generar divisas para financiar las acciones del Estado y atender los problemas socioeconómicos, como desempleo, educación, salud, calidad de vida, etc.

Los aspectos externos y negativos que le plantea el entorno y le dificultan alcanzar los objetivos propuestos por el subsector, se indican en el siguiente gráfico:

6.4 AMENAZAS del subsector de la Transformación y Comercialización de la Madera			
MALA REPUTACIÓN DEL SECTOR	FUGA DE EXPERTOS	IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MALA CALIDAD	PAÍS NO CUENTA CON MANEJO MONETARIO
INSEGURIDAD JURÍDICA	MANEJO INADECUADO DEL BOSQUE & VEDA	CALENTAMIENTO GLOBAL	FALTA DE ACCESO A FINANCIAMIENTO MÁS ECONÓMICOS
-	DEBILIDAD CONTROL FORESTAL PAÍS	PRODUCTOS SUSTITUTOS	COSTOS DE SERVICIOS ALTOS
-	MIGRACIÓN DE MANO DE OBRA	INDUSTRIA CHINA	FALTA DE POLÍTICAS DE FOMENTO PARA EL SECTOR
-	CRECIENTE EXIGENCIAS TÉCNICAS DEL MERCADO INTERNACIONAL	RESTRICCIONES IMPORTACIÓN MATERIAS PRIMAS / EQUIPOS	FALTA DE INCENTIVOS A LA INVERSIÓN
-	CONTRABANDO DE MADERA	-	AUSENCIA DE CRÉDITOS DE FOMENTO
-	-	-	RIESGO PAÍS
-	-	-	CRISIS ENERGÉTICA

Fuente: Taller de Planeación estratégica Subsector Industria Forestal - Quito, 12 y 13 de Marzo/2007

### ***Explicación de Amenaza:***

#### **1. Mala reputación del sector**

Porque la opinión pública tiene la percepción de que en el aprovisionamiento de la materia prima, el sector forestal está destruyendo el bosque.

#### **2. Inseguridad jurídica**

Porque la situación actual del País, no estimula la inversión en ningún sector productivo ya que entre otras cosas, se necesita un tipo de seguridad Jurídica donde se puedan respetar las leyes para así asegurar las inversiones.

### **3. Fuga de expertos**

Porque el personal calificado y certificado, tiene en otros países, mejores oportunidades para desenvolverse en sus especialidades. Oportunidades que no las brinda nuestro País en vista de la crisis política y económica que atravesamos.

### **4. Manejo inadecuado del bosque & veda**

Porque las malas prácticas en el aprovechamiento de las especies madereras con valor comercial, han originado vedas como medida de prevención en el manejo de los bosques.

### **5. Debilidad en el control forestal en el País**

Porque no existe un adecuado control en el manejo y aprovechamiento de los bosques naturales y a pesar de que en el pasado hubo sanciones, todavía existen zonas de bosques nativos en Esmeraldas que aún no están controladas. Esta situación genera que en la industria forestal, se ofrezca madera de origen ilegal afectando la imagen del sector.

### **6. Migración de mano de obra**

Porque la migración afecta también al sector forestal, reduciendo la mano de obra. En este tema cabe precisar que la mano de obra para el sector forestal, se podría clasificar en dos segmentos, primero la mano de obra calificada y certificada y, la segunda que se refiere a aquella mano de obra que el industrial maderero tiene que entrenar, con sus propios recursos, para cubrir las necesidades de trabajo que tienen en su industria. En ambos casos, estos profesionales finalmente se van del País en busca de mejores oportunidades de vida.

### **7. Creciente exigencias técnicas del mercado internacional**

Porque el mercado internacional para poder comprar, cada vez es más exigente en las normativas ambientales y técnicas, que van desde el origen de la madera en el bosque hasta el producto maderero final que se exporta y frente a estas exigencias un segmento de la industria forestal aún no está preparada.

### **8. Contrabando de madera**

Porque se sigue comercializando la madera de forma fraudulenta, en nuestras fronteras, afectando extensas zonas en Esmeraldas y en provincias del Oriente.

## **9. Importación de muebles de mala calidad**

Porque la introducción de muebles de menor calidad, durabilidad, con imitaciones de madera, etc. y por consiguiente a menores precios, reduce sustancialmente el mercado interno.

## **10. Calentamiento global**

Porque los certificados de carbono para las plantaciones secundarias, pueden llegar a costar más que la misma madera, ya que estos certificados de carbono pagan por tantos metros cúbicos de madera que esté fijada en el árbol; y, por otro lado, podrían emitirse una cantidad de normas que van a impactar en los procesos en la producción de madera.

## **11. Productos sustitutos**

Porque existen muebles y accesorios de plástico y/o de hierro, que están sustituyendo muebles hechos de madera, y estos sustitutos se ofrecen a un menor precio.

## **12. Industria china**

Porque la industria china está comprando la materia prima (madera), a buenos precios, para llevarla y procesarla en su País, puesto que poseen una industria tecnificada y muy avanzada.

## **13. Restricciones importación materias primas / equipos**

Porque en el País existen fuertes limitaciones al momento de importar equipos o materias primas para la elaboración de los productos madereros.

## **14. País no cuenta con manejo monetario**

Porque al estar dolarizados, el Ecuador ya no tiene la capacidad de devaluar la moneda y eso nos hace perder competitividad frente a vecinos como Colombia y Perú, que teniendo moneda propia, pueden devaluarla y proteger a su industria.

## **15. Falta de acceso a financiamiento más económicos**

Porque no hay un buen desarrollo de lo que es la bolsa de valores y todo aquellos títulos u operaciones financieras con papeles, a nivel masivo.

## **16. Costos de servicios altos**

Porque teniendo la capacidad de producir energía hidroeléctrica somos un país con la energía más cara en Latino América y estamos por encima de la media de casi todos los demás países; y es uno de los costos que influyen en la transformación de madera porque toda la maquinaria funciona con energía y, adicionalmente se paga por malos servicios de alcantarillado, agua, luz, teléfono y recolección de desechos.

## **17. Falta de políticas de fomento para el sector**

Porque no hay políticas estatales para el desarrollo industrial en general y particularmente dentro del sector maderero no es la excepción.

## **18. Falta de incentivos a la inversión**

Porque las políticas estatales al momento, no estimulan al sector productivo para el elevar la producción y mejorar los rendimientos.

## **19. Ausencia de créditos de fomento**

Porque el problema político conlleva a un problema económico, la inestabilidad política se traduce en ausencia de créditos ya que los bancos no prestan más allá de 5 años y con una serie de condiciones, la industria como tal necesita de un crédito de fomento a largo plazo y eso no existe.

## **20. Riesgo país**

Porque la inestabilidad política en los últimos años, ha generado desventajas en el momento de negociar u obtener créditos internacionales directos, puesto que en ocasiones se han reducido los plazos y en otras, se han suspendido los créditos con Ecuador.

## **21. Crisis energética**

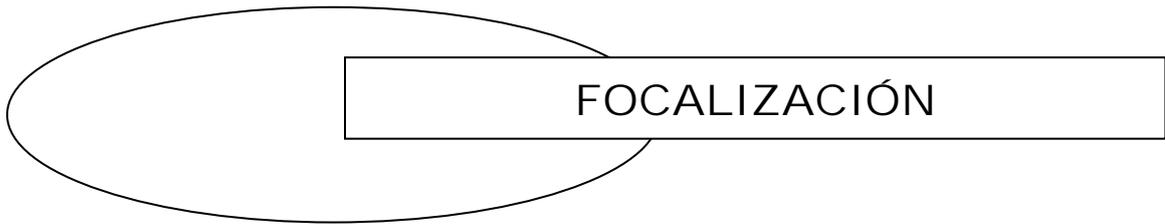
Porque no se ven políticas de estado que vayan a garantizar la producción de energía, menos aún de energía hidroeléctrica, esta amenaza impacta en una industria que consume bastante energía y siempre se dependerá del precio del petróleo sobre todo en el sistema eléctrico, y eso va a encarecer afectando la competitividad como país y como sector.

## CAPITULO VII

---

### Focalización de los recursos del Subsector de la industria de la madera

- Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva
- Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva



Habiendo concluido el análisis situacional del subsector de la industria de la madera, es importante realizar un esfuerzo para identificar las:

- Las fortalezas más relevantes
- Las debilidades más relevantes
- Las oportunidades más importantes
- Las amenazas más importantes

Para ello vamos a realizar un esfuerzo de focalización en el que vincularemos los elementos:

*Fortalezas y Oportunidades* en una matriz de priorización que la llamaremos Matriz para estrategias ofensivas.

*Amenazas y Debilidades* en una matriz de priorización que la llamaremos Matriz para estrategias defensivas.

En ambas matrices se procedió a comparar elemento por elemento y de acuerdo con su nivel de relacionamiento se la calificó con el siguiente puntaje:

- Si no existe relación entre los elementos que se están comparando (0)
- Si la relación entre los elementos que se están comparando es baja (1)
- Si la relación entre los elementos que se están comparando es media (3)
- Si la relación entre los elementos que se están comparando es alta (9)

## Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva (Industria Forestal)

<p style="text-align: center;">Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0</p>	O P O R T U N I D A D E S	Necesidad del país de sectores que generen divisas	Invertir en forestación asegurando la materia prima	Aprovechar Fondos de Organismos Internacionales	Apertura de nuevos mercados	Fondo de Inversión Forestal	Acuerdos comerciales Mercado Pacífico	Economía mundial en buen momento	Centro Tecnológico de la madera	Aportar el 25% el Impuesto a la Renta en Investigación y Desarrollo	Productos de madera sólida	Convenios de Capacitación y Formación con Universidades	Mejora en vías y servicios	Asociatividad	Fondos del CNCF	TOTAL	
<b>FORTALEZAS</b>																	
Tableros de buena calidad y competitivos		9	9	9	9	9	9	9	9	9	0	9	3	3	3	99	
Situación geográfica (Logística)		9	9	9	9	9	9	9	1	1	9	3	9	9	3	98	
Mano de obra barata (frente a lo internacional)		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0	0	3	3	96	
Fuentes de materia prima para la industria de tableros.		9	9	9	9	9	9	9	9	9	0	9	3	3	0	96	
Diversidad		9	9	9	9	9	3	0	9	9	9	9	0	0	0	84	
Vocación de trabajo con la madera		9	9	9	3	3	3	3	9	9	9	9	0	3	3	81	
Estabilidad monetaria		9	9	9	9	9	9	9	3	3	0	0	3	0	0	72	
Experiencia		9	9	9	3	9	3	3	0	0	9	1	0	1	0	56	
Puertos de Embarque		9	3	0	9	3	9	9	0	0	0	0	9	0	0	51	
<b>TOTAL</b>		<b>81</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>63</b>	<b>60</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>12</b>		

FOCO DE LAS ACCIONES

### Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva (Industria Forestal)

D E B I L I D A D E S	Falta de investigación y desarrollo	Falta de materias primas propias (Plantaciones)	Pocas empresas PYMES tecnificadas	Falta de desarrollo de Estrategias de Marketing	Productos sin sello verde	Falta de Integración	Falta de abastecimiento de madera licita	Miedo al cambio	Falta de información estadística	Falta de apoyo a gremios por parte de los socios	Falta de normas técnicas	Falta capacitación	Falta de gestión para abaratar costos de transporte, insumos, etc.	Falta de preparación gerencial	Deficiente Capital humano	Mejora continua	Falta de capitalización empresas PYMES	Escasos profesionales en la fabricación de muebles	Falta de conocimiento del cliente final	Fidelidad clientes	TOTAL
AMENAZAS																					
Industria China	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	3	9	9	9	174
Importación de muebles de mala calidad	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	3	3	9	9	168
Falta de políticas e incentivos de fomento para el sector	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0	0	162
Crecientes exigencias técnicas del mercado internacional	9	9	9	9	9	9	3	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	3	9	1	154
Riesgo País	9	9	9	9	9	3	9	9	9	9	9	3	3	3	3	3	9	3	1	1	128
Ausencia de créditos de fomento	9	9	9	9	9	9	1	9	9	9	1	9	3	9	3	3	9	3	3	1	126
Contrabando de madera	9	9	9	9	9	9	9	3	9	9	3	9	9	3	1	3	1	0	3	3	119
Mala percepción del sector	3	3	3	9	0	9	3	9	9	3	3	9	3	0	9	3	3	9	9	9	108
Productos sustitutos	3	3	9	9	3	3	1	9	3	3	9	1	1	3	9	9	0	9	9	9	105
Falta de acceso a financiamientos más económicos	9	9	9	9	9	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	9	1	1	1	96
Calentamiento global	9	9	9	9	9	3	9	3	1	3	3	9	1	3	0	3	0	0	3	1	87
Crisis energética	9	9	3	9	9	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	1	1	1	84
Inseguridad Jurídica	9	9	3	3	3	1	9	3	3	3	9	0	3	0	0	3	3	3	0	0	67
Débil control forestal en el país	3	9	9	0	9	9	9	1	9	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	62
Restricciones a las importaciones de materias primas y equipos	9	9	0	0	0	3	0	9	0	9	9	3	0	9	0	0	0	0	0	0	60
Manejo inadecuado del bosque - Veda	3	9	0	3	9	3	9	0	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	1	1	43
Fuga de Expertos	9	0	0	3	0	1	0	1	0	1	3	3	0	9	3	3	0	1	0	0	37
Alto costo de servicios básicos	3	1	9	1	0	1	1	0	0	0	0	0	9	0	3	3	3	3	0	0	37
Migración de mano de obra	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	3	9	3	0	3	0	0	26
País no cuenta con manejo monetario	1	3	3	1	0	3	3	0	0	3	0	1	3	1	0	0	3	0	0	0	25
TOTAL	136	136	121	119	114	105	99	98	96	94	94	92	86	85	82	79	68	60	58	46	

FOCO DE LAS ACCIONES

Una vez realizado el ejercicio de focalización se determinó que las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas más importantes del subsector son las siguientes:

**FODA**  
**SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA**  
**EN EL ECUADOR**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableros de buena calidad y competitivos</li> <li>• Situación geográfica (Logística)</li> <li>• Mano de obra barata (frente a lo internacional)</li> <li>• Fuentes de materia prima para la industria de tableros.</li> <li>• Diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de investigación y desarrollo</li> <li>• Falta de materias primas propias (Plantaciones)</li> <li>• Pocas empresas PYMES tecnificadas</li> <li>• Falta de desarrollo de Estrategias de Marketing</li> <li>• Productos sin sello verde</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad del País de sectores que generen divisas</li> <li>• Invertir en forestación asegurando la materia prima</li> <li>• Aprovechar Fondos de Organismos Internacionales</li> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Fondo de Inversión Forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria China</li> <li>• Importación de muebles de mala calidad</li> <li>• Falta de políticas e incentivos de fomento para el sector</li> <li>• Crecientes exigencias técnicas del mercado internacional</li> <li>• Riesgo País</li> </ul>

Fuente: Taller de Planeación estratégica – Quito, 12 y 13 de Marzo /2007

# CAPITULO VIII

---

## Estrategias del Sector

- Estrategias FO-FA-DO-DA
- Priorización de las estrategias
- Afinamiento de las estrategias
- Mapa Estratégico 2007-2012

# ESTRATEGIAS

Una vez identificadas,

- Las fortalezas más relevantes
- Las debilidades más relevantes
- Las oportunidades más importantes
- Las amenazas más importantes

Debemos establecer las estrategias más adecuadas para potenciar las actividades, en beneficio del subsector de los Bosques Nativos en Ecuador.

Las estrategias FO FA DO DA, seleccionadas por los empresarios del sector que participaron en el taller de trabajo realizado en Quito, en Septiembre 15 del 2006, surgieron partiendo de la matriz que se indica en el siguiente gráfico:

		Mirar hacia adentro del Sector	
		Fortalezas	Debilidades
Mirar hacia fuera del Sector	Oportunidades	<i>Estrategia agresiva</i>	<i>Estrategia de revitalización</i>
	Amenazas	<i>Estrategia de diversificación concéntrica, o de Búsqueda de nichos o diversificación</i>	<i>Estrategia de trinchera, enajenar o liquidar</i>

## ESTRATEGIAS FO

### FORTALEZAS / OPORTUNIDADES

**Estrategias Agresivas:** Así va a utilizar las **fortalezas** que tiene el sector para aprovechar las **oportunidades** que se le presentan:

1. Elaborar un plan de comunicación mediático para evidenciar el potencial del sector maderero, tomando en cuenta sus fortalezas.
2. Elaborar una propuesta de incentivos fiscales para el desarrollo tecnológico del sector maderero.
3. Generar un plan de asociatividad entre productores y transformadores de madera.
4. Constituir la cámara nacional forestal.
5. Generar proyectos de inversión y asistencia técnica, con altos contenidos socioambientales.
6. Realizar estudios que identifiquen los requerimientos de nuevos mercados.
7. Desarrollar marca país para los productos madereros.
8. Promover la creación de consorcios.
9. Creación de mecanismos financieros y legales para atraer a propietarios de tierras e inversionistas al sector de producción de fuentes de materia prima.

## ESTRATEGIAS FA

### FORTALEZAS / AMENAZAS

**Estrategias de Diversificación:** Así va a utilizar las **fortalezas** que tiene el sector para contrarrestar las **amenazas** que se le presentan:

1. Presionar para que se generen políticas de importación que tiendan a eliminar el contrabando.
2. Proponer al estado un plan de incentivos.
3. Constituir la cámara nacional forestal.

## ESTRATEGIAS DO

### DEBILIDADES / OPORTUNIDADES

**Estrategias de Revitalización:** Así va a minimizar las **debilidades** que tiene el sector para aprovechar las **oportunidades** que se le presentan:

1. Generación de centros de investigación y desarrollo público - privado.
2. Generar un plan de asociatividad entre productores y transformadores de madera.
3. Desarrollar un plan de cooperación técnica para mejorar la productividad de las PYMES.
4. Desarrollo de estrategias de marketing sectorial.
5. Fomentar la cultura de la certificación forestal.

## ESTRATEGIAS DA

### DEBILIDADES / AMENAZAS

**Estrategias Defensivas (Trinchera):** Así va a minimizar las **debilidades** que tiene el sector para contrarrestar las **amenazas** que se le presentan:

1. Suscripción de un acuerdo entre los miembros del sector forestal productivo formal, para abastecerse únicamente de materia prima de origen legal.

## **PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

En base a las estrategias identificadas mediante el análisis FO, FA, DO, DA, priorizamos las estrategias que se deberán desarrollar para alcanzar una efectiva utilización de los recursos del subsector de la transformación y comercialización de la madera:

1. Elaborar un plan de comunicación mediático para evidenciar el potencial del sector maderero, tomando en cuenta sus fortalezas.
2. Elaborar una propuesta de incentivos fiscales para el desarrollo tecnológico del sector maderero.
3. Generar un plan de asociatividad entre productores y transformadores de madera.
4. Constituir la cámara nacional forestal.
5. Generar proyectos de inversión y asistencia técnica, con altos contenidos socioambientales.
6. Realizar estudios que identifiquen los requerimientos de nuevos mercados.
7. Desarrollar marca país para los productos madereros.
8. Promover la creación de consorcios.
9. Creación de mecanismos financieros y legales para atraer a propietarios de tierras e inversionistas al sector de producción de fuentes de materia prima.
10. Presionar para que se generen políticas de importación que tiendan a eliminar el contrabando.
11. Proponer al estado un plan de incentivos.
12. Constituir la cámara nacional forestal.
13. Generación de centros de investigación y desarrollo público - privado.
14. Generar un plan de asociatividad entre productores y transformadores de madera.

15. Desarrollar un plan de cooperación técnica para mejorar la productividad de las PYMES.
16. Desarrollo de estrategias de marketing sectorial.
17. Fomentar la cultura de la certificación forestal.
18. Suscripción de un acuerdo entre los miembros del sector forestal productivo formal, para abastecerse únicamente de materia prima de origen legal.



## **AFINAMIENTO Y ORDENAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS**

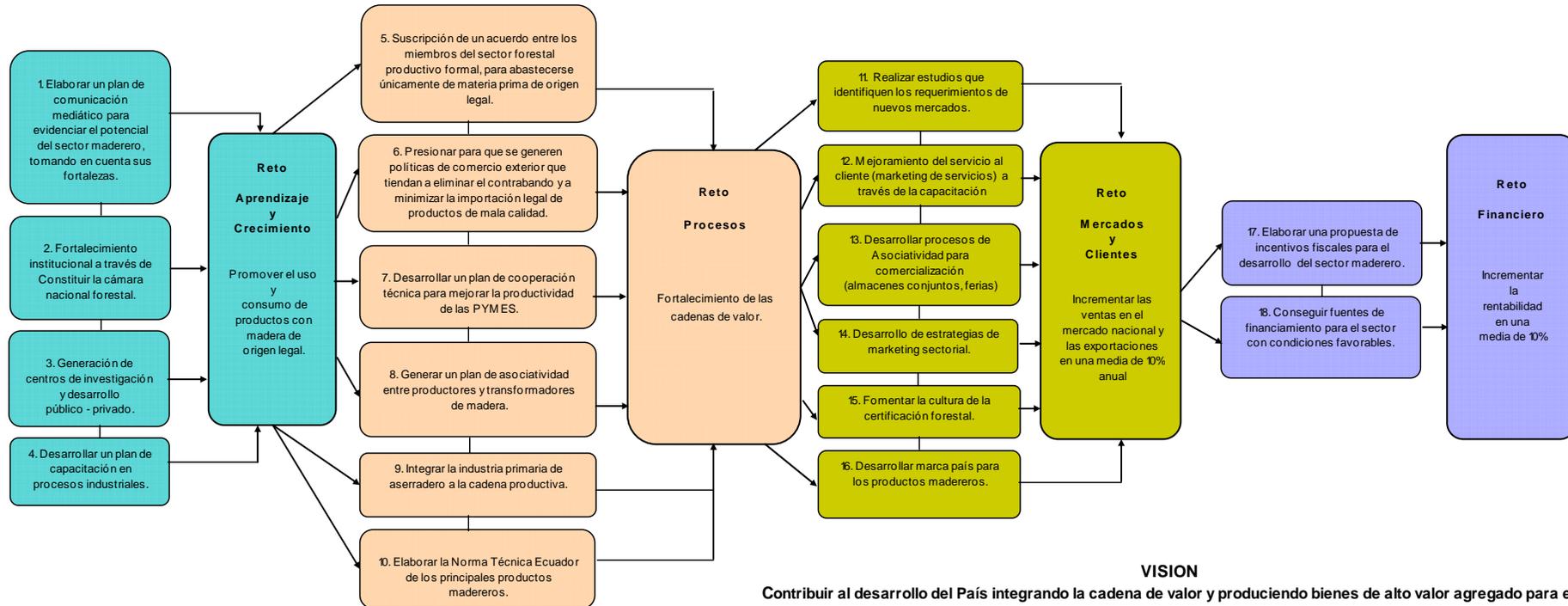
Una vez definidas las estrategias que se deben ejecutar, es importante realizar un proceso de afinamiento en el que se debe determinar si es factible:

- Eliminar estrategias que estén repetidas.
- Agrupar 2 o más estrategias, en una sola.
- Ajustar la redacción, para que se entienda nítidamente la estrategia.
- Determinar si la secuencia estratégica es la adecuada.

Para lograr este propósito se realizó una reunión de trabajo, en Quito, el 10 de abril/2007, con los representantes de la institución, con lo que el mapa estratégico quedó definido de acuerdo al siguiente gráfico:

## MAPA ESTRATÉGICO

SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR  
2007 - 2012



### VISION

Contribuir al desarrollo del País integrando la cadena de valor y produciendo bienes de alto valor agregado para el mercado nacional e internacional, bajo esquemas de sustentabilidad en el óptimo aprovechamiento de la materia prima.

### MISIÓN

Generar riqueza y bienestar en el país, proporcionando productos de madera con alto valor agregado, que cumplan normativas nacionales e internacionales; trabajados de forma eficiente y sustentable, sobre una base de valores éticos, sociales y ambientales, para satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.

# FASE III

## PLAN DE ACCIÓN



Subsector de la transformación y  
comercialización de la madera

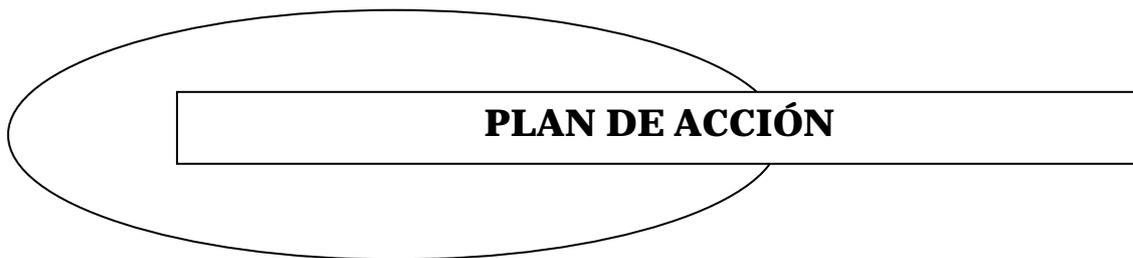
# CAPÍTULO IX

---

## METODOLOGÍA DEL PLAN DE ACCIÓN

### DIRECTRICES

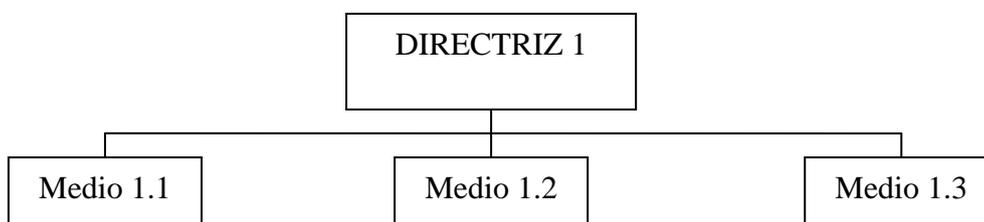
- Directriz 1
- Directriz 2
- Directriz 3
- Directriz 4
- Directriz 5
- Directriz 6
- Directriz 7
- Directriz 8
- Directriz 9
- Directriz 10
- Directriz 11
- Directriz 12
- Directriz 13
- Directriz 14
- Directriz 15
- Directriz 16
- Directriz 17
- Directriz 18



### **9.1 Metodología del Plan**

El método utilizado para realizar el plan de acción es el Hoshin Kanri (también conocido como Administración por Directrices). Este sistema se distingue por la gran importancia que le presta a la asignación de responsabilidades, al período de realización de cada tarea y al control que se realiza a los avances logrados mediante indicadores. Definiendo claramente estos puntos, el plan de acción es una guía esencial para que el Subsector de la transformación y comercialización de la madera logre sus metas.

Figura representativa del diagrama en árbol:



El sistema de desarrollo de la directriz, es de atrás hacia delante; primero resolviendo cada uno de los *Medios*, para que una vez completado el proceso, queden concluidas las *Directrices*.

Estas estrategias son las Directrices del plan de acción, que detallan el conjunto de actividades que se ejecutarán mediante acciones concretas delegadas a los miembros de la institución.

Para la ejecución de cada directriz, en cada hoja se han llenado y completado con las actividades que deberán realizar las personas involucradas en este proceso, de acuerdo a los siguientes conceptos:

- **MEDIO (¿Cómo?)** Acciones que permitirán lograr la Directriz. (que se denominan MEDIOS).
- **RESULTADO ESPERADO (¿Por qué o para qué?)** Resultado de la acción detallada en *MEDIOS* respondiendo a las preguntas: ¿Por qué o para qué? ... se realizará la acción.
- **EQUIPO** Se incluyen los nombres de todas las personas que tendrán la responsabilidad de que las acciones descritas en el *MEDIO*, se ejecuten. Resaltando en **negrita** el nombre del líder del equipo. Al asignar responsabilidades se debe evitar que una sola persona asuma muchas tareas o funciones, esto impone delegar actividades y tareas a los miembros del grupo de trabajo.
- **FECHA: INICIO - FIN** Las fechas estimadas de comienzo y finalización de las acciones que describe el *MEDIO*.
- **RECURSOS** Toda actividad empresarial demanda un cierto nivel de recursos: materiales, financieros, servicios externos y humanos. Es útil determinar el nivel de compromiso necesario para ejecutar el *MEDIO*.
- **INDICADOR DE GESTIÓN (¿Cómo vamos a medir?)** Son todos los indicadores de desempeño que permitan controlar y hacer seguimiento a la ejecución del *MEDIO*. La mejor forma de hacerlo es a través del *RESULTADO ESPERADO*. El mejor indicador de gestión o desempeño mide el resultado de la acción, no la acción. Los indicadores deben ser factibles, es decir, fáciles de obtener y comprender.

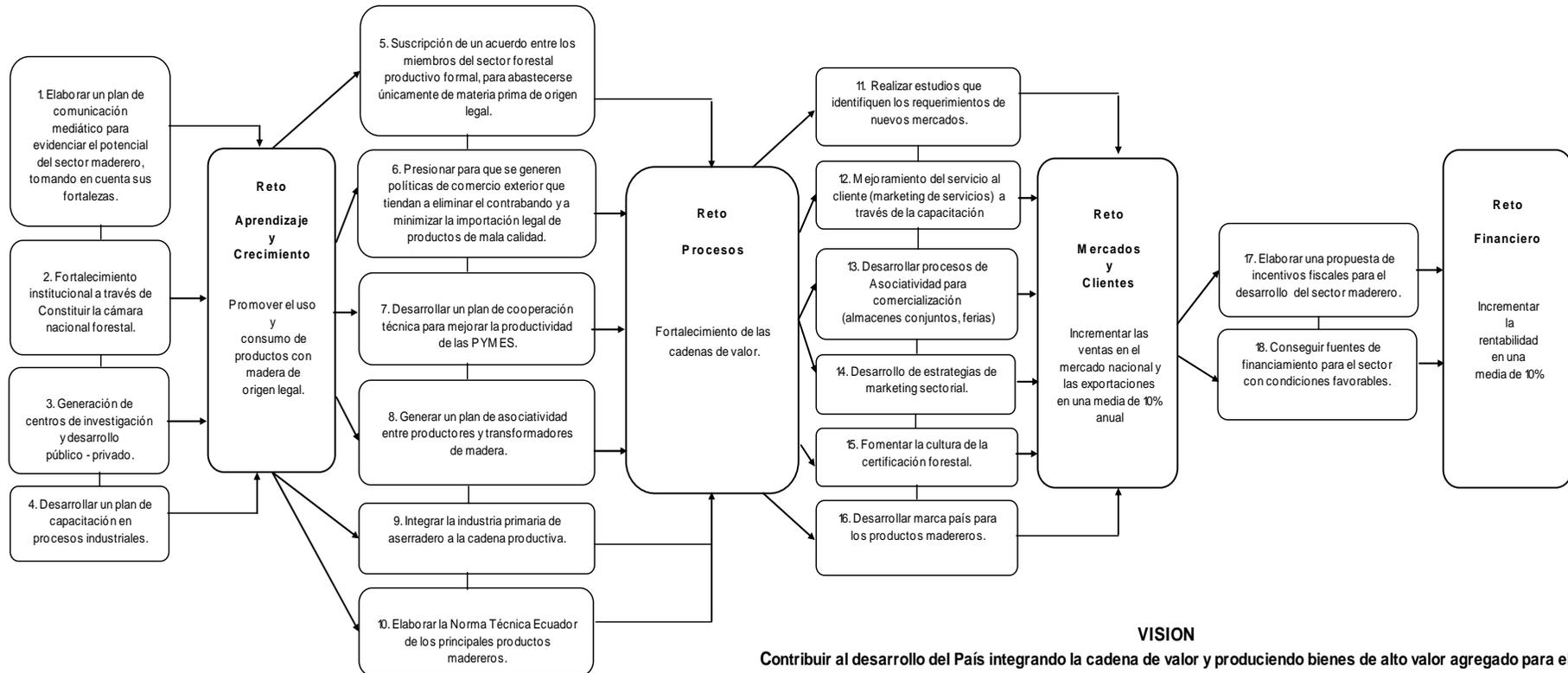
Figura representativa:

MEDIOS						
ACTIVIDAD (Cómo)	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?

### ***Directrices del Plan***

# MAPA ESTRATÉGICO

SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR  
2007 - 2012



## VISION

Contribuir al desarrollo del País integrando la cadena de valor y produciendo bienes de alto valor agregado para el mercado nacional e internacional, bajo esquemas de sustentabilidad en el óptimo aprovechamiento de la materia prima.

## MISIÓN

Generar riqueza y bienestar en el país, proporcionando productos de madera con alto valor agregado, que cumplan normativas nacionales e internacionales; trabajados de forma eficiente y sustentable, sobre una base de valores éticos, sociales y ambientales, para satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.

Anterior

## DIRECTRIZ 1

**Elaborar un plan de comunicación mediático para evidenciar el potencial del sector maderero, tomando en cuenta sus fortalezas.**

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
1.1 Elaborar estadísticas del impacto social, económico y ambiental, del sector industrial de la madera (con énfasis en el uso de un recurso renovable).	Para difundir los beneficios del sector industrial maderero hacia la comunidad.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS FED. MAD.	1/Jun/07	1/Ago/07	\$2.000	Informe de las estadísticas.
1.2 Definir grupos objetivos.	Para diseñar una comunicación dirigida a cada grupo.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS FED. MAD.	1/Jun/07	1/Jul/07	\$0	Informe de grupos objetivos.
1.3 Definir la información que se difundirá para cada grupo objetivo.	Para lograr un mayor impacto en cada grupo objetivo.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS FED. MAD.	1/Jul/07	1/Ago/07	\$0	Información segmentada.
1.4 Contratar a una empresa especialista en comunicación.	Para que diseñe el plan comunicacional.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS FED. MAD.	1/Nov/06	→	\$0	Contrato con la empresa.
1.5 Ejecución del plan.	Para demostrar el potencial del sector industrial maderero.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS FED. MAD.	1/Ago/07	→	Por definir conjuntamente con subsectores plantaciones	Material de comunicación y piezas publicitarias difundidas.



**RECURSOS MEDIO 1.1**

**Elaborar estadísticas del impacto social, económico y ambiental, del sector industrial de la madera (con énfasis en el uso de un recurso renovable).**

CANTIDAD	RECURSOS	INVERSION EN \$
4	Reuniones (10 personas cada una) - Guayas, Pichincha, Azuay y Amazonía.	\$ 2.000,00
	<b>TOTAL ==&gt;</b>	<b>\$ 2.000,00</b>

← Anterior

## DIRECTRIZ 2

**Fortalecimiento institucional a través de Constituir la cámara nacional forestal.**

**Para conseguir este objetivo estratégico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
2.1 Identificación y segmentación de actores productivos.	Para tener la mayor cantidad de actores posibles.	COMAFORS FED.MAD. AIMA CORMADERA ASOTECA CAPEIPI	3/May/07	10/May/07	\$0	Lista de actores segmentada.
2.2 Conformación de un grupo promotor de la Cámara.	Para preparar documentos y gestionar la incorporación de socios a la Cámara.	COMAFORS FED.MAD. AIMA CORMADERA ASOTECA CAPEIPI	3/May/07	31/May/07	\$0	Grupo promotor conformado
2.3 Elaboración de un borrador de estatuto.	Para facilitar el proceso de discusión.	COMAFORS FED.MAD. AIMA CORMADERA ASOTECA CAPEIPI	1/Jun/07	1/Ago/07	\$6.000	Borrador de estatutos entregados.
2.4 Proceso de discusión del borrador y aprobación.	Para lograr definir el estatuto.	COMAFORS FED.MAD. AIMA CORMADERA ASOTECA CAPEIPI	2/Ago/07	30/Sep/07	\$900	Estatuto aprobado
2.5 Reunión para la adhesión de los actores para la formación de la cámara.	Para presentar el proyecto de la Cámara.	COMAFORS FED.MAD. AIMA CORMADERA ASOTECA CAPEIPI	15/Sep/07	30/Sep/07	\$5.500	Informe de actores adheridos.
2.6 Formalización legal.	Para darle vida jurídica.	COMAFORS FED.MAD. AIMA CORMADERA ASOTECA CAPEIPI	1/Oct/07	15/Oct/07	Incluido en 2.3	Estatuto legalizado
2.7 Inicio de actividades.	Para que la Cámara opere.	COMAFORS FED.MAD. AIMA CORMADERA ASOTECA CAPEIPI	1/Nov/07	→	\$0 (Estatutos)	Cámara operando.









### DIRECTRIZ 3

#### Generación de centros de investigación y desarrollo público - privado.

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
3.1 Determinar las necesidades del sector industrial maderero.	Para identificar las líneas de investigación.	FUNDEPIM AIMA FED. MAD.	1/Jun/07	2/Ene/08	\$0	Informe final de las necesidades del sector.
3.2 Realizar acuerdos con distintas organizaciones como gobierno central, gobiernos seccionales, universidades, organismos de cooperación, etc.	Para lograr más participación en el centro.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Acuerdos firmados
3.3 Desarrollar un plan.	Para conformar el centro de investigación.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Plan presentado.
3.4 Buscar el financiamiento.	Para obtener los recursos para el funcionamiento del centro de investigación público - privado.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Acuerdo de financiamiento firmado.
3.5 Ejecución del plan.	Para el funcionamiento del centro.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	1/Jun/08	→	Por definir.	Centro de investigación en funcionamiento.

Anterior

## DIRECTRIZ 4

### Desarrollar un plan de capacitación en procesos industriales.

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
4.1 Determinar las necesidades de capacitación (lacado, corte, tapizado, etc.).	Para determinar las prioridades en capacitación.	FUNDEPIM AIMA FED. MAD.	1/Jun/07	2/Ene/08	\$0	Informe final de las necesidades del sector.
4.2 Identificar opciones de equipamiento tecnológico en el procesamiento.	Para mejorar la eficiencia y la eficacia actual.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Informe del equipamiento tecnológico
4.3 Realizar acuerdos con distintas instituciones educativas.	Para formación de técnicos de mano de obra calificada.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Acuerdo firmado
4.4 Elaborar un plan.	Para crear el Instituto de Capacitación de la Madera.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	plan elaborado
4.5 Buscar financiamiento.	Para obtener los recursos para crear y mantener el instituto de capacitación de la madera.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	1/Jun/08	→	Por definir.	Acuerdo de financiamiento firmado.
4.6 Crear un instituto de capacitación de la madera, dentro de un sistema de becas.	Para formar técnicos de mano de obra calificada.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	1/Jun/08	→	\$0	Centro de investigación en funcionamiento.

Anterior

### DIRECTRIZ 5

**Suscripción de un acuerdo entre los miembros del sector forestal productivo formal, para abastecerse únicamente de materia prima de origen legal.**

**Para conseguir este objetivo estratégico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
5.1 Definir a los actores de la cadena forestal (productor, transportista, ministerios, comerciantes, industriales, consumidores).	Para identificar a los participantes que garanticen la legalidad de la procedencia de la madera.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Jun/07	→	\$0	Lista de actores.
5.2 Convocar a una reunión.	Para sensibilizar sobre la importancia de abastecerse únicamente de madera de origen legal.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Jun/07	2/Ene/09	\$500	Informes de reuniones.
5.3 Preparar una propuesta para ajustar la normativa a la realidad nacional.	Para incorporar a la legalidad a la mayor cantidad de productores forestales.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Ago/07	1/Oct/07	\$4.000	Propuesta elaborada.
5.4 Fortalecimiento de las asociaciones a través del ministerio responsable.	Para garantizar al industrial la procedencia legal de la madera.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Ago/07	1/Oct/07	Ver punto 6.3	Propuesta de acuerdo ministerial.
5.5 Generar la propuesta para abastecimiento de madera de origen legal.	Para definir el esquema que garantice el abastecimiento legal.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Ago/07	1/Nov/07	\$0	Propuesta realizada.
5.6 Socializar la propuesta.	Para incorporar al mayor número de actores.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Nov/07	→	Por definir.	Propuesta divulgada.
5.7 Formalizar la propuesta.	Para comprometer a los actores firmantes.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Nov/07	→	\$0	Acuerdos firmados
5.8 Verificar el cumplimiento del acuerdo.	Para premiar y sancionar a los actores firmantes.	<b>AIMA</b> CAPEIPI COMAFO RS ASOTECA FED.MAD. TODOS	1/Nov/07	→	\$0	Informe de cumplimiento.





Anterior

## DIRECTRIZ 6

**Presionar para que se generen políticas de comercio exterior que tiendan a eliminar el contrabando y a minimizar la importación legal de productos de mala calidad.**

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
6.1 Estudio estadístico local del impacto del contrabando e importación legal.	Para determinar la afectación a la producción nacional.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS	1/Jun/07	1/Oct/07	\$9.000	Informe del estudio realizado.
6.2 Hacer un análisis comparado de legislación con otros países, especialmente con países del Pacto Andino, Brasil y China.	Para determinar cuales son sus salvaguardas al comercio y poder aplicar similares.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS	1/Jun/07	1/Oct/07	Ver punto 6.1	Informe del estudio realizado.
6.3 Propuestas de acciones.	Para eliminar el contrabando y minimizar la importación legal de productos de mala calidad.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS	1/Jun/07	1/Oct/07	Ver punto 6.1	Informe de propuestas realizadas.
6.4 Mantener reuniones con Ministerios de Industria y Comercio.	Para llegar a acuerdos.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS	1/Jun/07	→	\$0	Acuerdos Firmados y ayuda memoria de reuniones.
6.5 Generar acuerdos con importadores.	Para que se abastezcan de producto nacional.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS	1/Oct/07	→	\$0	Acuerdos firmados.
6.6 Hacer seguimiento de acuerdos.	Para que se cumplan los acuerdos.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS	1/Oct/07	→	\$0	Informe sobre cumplimiento de acuerdos.



Anterior

## DIRECTRIZ 7

**Desarrollar un plan de cooperación técnica para mejorar la productividad de las PYMES.**

*Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:*

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
7.1 Identificar las necesidades de las PYMES.	Para identificar las áreas de mejora.	FUNDEPIM AIMA FED. MAD.	1/Jun/07	2/Ene/08	\$0	Informe final de las necesidades del sector.
7.2 Elaborar el plan.	Para presentarlo a los empresarios y a la cooperación técnica.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Plan presentado.
7.3 Consensuar el plan con los empresarios.	Para recoger la opinión de los involucrados y conseguir su apropiamiento.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Plan consensuado
7.4 Buscar los mecanismos de cooperación técnica.	Para ejecutar el plan.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Acuerdo de cooperación técnica firmado.
7.5 Elaborar un proyecto piloto.	Para demostrar los beneficios del plan.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	1/Jun/08	→	Por definir.	Informe con resultados del proyecto piloto
7.6 Difusión de los resultados.	Para conocimiento del gremio y su posterior réplica.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	1/Jun/08	→	\$0	Difusión del informe con resultados del proyecto piloto

Anterior

## DIRECTRIZ 8

### Generar un plan de asociatividad entre productores y transformadores de madera.

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
8.1 Establecer un estudio estadístico de los productores y transformadores de la madera.	Para que sirva de base para crear sistemas de asociatividad.	AIMA FUNDEPIM ASOTECA FED. MAD.	1/Ago/07	→	\$400.000	Informe de estudio concluido.
8.2 Definir los diferentes tipos de asociatividad posibles.	Para generar diferentes proyectos de asociatividad.	AIMA FUNDEPIM ASOTECA FED. MAD.	1/Jul/07	1/Sep/07	\$0	Modelos de asociatividad.
8.3 Armar los grupos de asociatividad.	Para trabajar conjuntamente y sustentar el aprovechamiento de materia prima determinando los tipos de maderas y sus usos.	AIMA FUNDEPIM ASOTECA FED. MAD.	1/Sep/07	→	\$0	Grupos de asociatividad conformados.
8.4 Firmar convenios entre asociaciones.	Para legitimizar el cumplimiento de estos.	AIMA FUNDEPIM ASOTECA FED. MAD.	1/Oct/07	→	\$0	Convenios firmados.
8.5 Generar una campaña de comunicación.	Para el ingreso de nuevos miembros a los programas de asociatividad.	AIMA FUNDEPIM ASOTECA FED. MAD.	1/Oct/07	→	Ver directriz 1	Informes de avance de campaña de comunicación



Anterior

## DIRECTRIZ 9

### Integrar la industria primaria de aserradero a la cadena productiva.

**Para conseguir este objetivo estratégico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
9.1 Realizar un análisis de la demanda de la industria secundaria.	Para determinar los requerimientos de la industria secundaria.	FUNDEPIM AIMA FED. MAD.	1/Jun/07	2/Ene/08	\$0	Informe final de las necesidades del sector.
9.2 Desarrollar un proceso de concertación entre los actores de los segmentos primarios y secundarios.	Para estandarizar productos.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	\$0	Acuerdos firmados
9.3 Fomentar y diseñar el establecimiento de centros de acopio de origen legal, preferentemente de asociaciones de productores forestales.	Para garantizar y optimizar el abastecimiento regular y legal.	FED. MAD. FUNDEPIM COMAFORS AIMA	1/Jun/07	→	\$0	Informe de diseño de centro de acopio y su difusión.
9.4 Promocionar entre los actores, la formación de los centros de acopio.	Para masificar los centros de acopio a nivel nacional.	FED. MAD. FUNDEPIM COMAFORS AIMA	1/Ago/07	→	\$1.200	Informe de reuniones.
9.5 Crear un proyecto piloto de centro de acopio.	Para experimentar y perfeccionar su funcionamiento.	FED. MAD. FUNDEPIM COMAFORS AIMA	1/Sep/07	1/Sep/08	Por definir.	Centro de acopio en funcionamiento.
9.6 Exigir al productor que pida al Ministerio de Ambiente el certificado de origen de madera según la Normativa 39.	Para formalizar, fortalecer y desarrollar este proceso.	FED. MAD. FUNDEPIM COMAFORS AIMA	1/Sep/07	→	\$0	Certificado de origen de madera.





## DIRECTRIZ 10

### Elaborar la Norma Técnica Ecuador de los principales productos madereros.

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
10.1 Reunión con el INEN.	Para comprensión de procedimientos de normativas y conocimiento de los productos ya normados.	AIMA FUNDEPIM	1/Jul/07	1/Ago/07	\$0	Informe de reunión.
10.2 Análisis de las necesidades del sector.	Para elaborar la propuesta.	AIMA FUNDEPIM	1/Oct/07	1/Dic/07	\$0	Informe de las necesidades del sector.
10.3 Identificación de normas existentes y benchmarking con la CAN.	Para tener una línea base e identificar su grado de cumplimiento.	AIMA FUNDEPIM	1/Oct/07	1/Dic/07	\$0	Informe de normas existentes.
10.4 Elaboración de propuestas.	Para la discusión y concertación entre los actores involucrados.	AIMA FUNDEPIM	2/Ene/08	2/Nov/08	\$20.000	Borrador de normas técnicas.
10.5 Socialización de propuestas.	Para conseguir acuerdos con todos los actores.	AIMA FUNDEPIM	2/Ene/08	→	\$0	Propuestas distribuidas y consensuadas.
10.6 Aprobación de propuestas (INEN).	Para oficializar la norma técnica.	AIMA FUNDEPIM	2/Ene/09	1/Jun/09	Por definir	Norma aprobada por el INEN.
10.7 Difusión de las normas técnicas.	Para viabilizar el cumplimiento.	AIMA FUNDEPIM	1/Feb/08	→	\$0	Cumplimiento de normas.



Anterior

## DIRECTRIZ 11

**Realizar estudios que identifiquen los requerimientos de nuevos mercados.**

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
11.1 Recopilar información existente (CORPEI, MMRR, ITTO) y sistematizarla.	Para conocer la información del mercado, existente.	AIMA FUNDEPIM CORPEI	1/Jun/07	1/Ago/07	\$0	Información recopilada y sistematizada.
11.2 Realizar análisis de mercados internacionales y sus normativas.	Para identificar los posibles mercados meta.	AIMA FUNDEPIM CORPEI COMAFORS FED. MAD	2/Ago/07	1/Nov/07	\$9.000	Informe de análisis de mercados y normativas.
11.3 Seleccionar los nuevos mercados meta.	Para ampliar el comercio internacional.	AIMA FUNDEPIM CORPEI COMAFORS FED. MAD.	1/Nov/07	1/Feb/08	Ver 11.2	Informe de mercados seleccionados.
11.4 Conseguir el financiamiento.	Para realizar un estudio de mercados meta.	AIMA FUNDEPIM CORPEI COMAFORS FED. MAD.	2/Feb/08	1/May/08	\$0	Acuerdo de financiamiento firmado.
11.5 Preparar un estudio de cada mercado meta.	Para conocer las particularidades de cada uno.	AIMA FUNDEPIM CORPEI COMAFORS FED. MAD.	2/May/08	1/Dic/08	Por definir.	Informe de estudio de cada mercado meta.





## DIRECTRIZ 12

### Mejoramiento del servicio al cliente (marketing de servicios) a través de la capacitación

***Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:***

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
12.1 Identificación de las necesidades de capacitación.	Para poder definir los planes.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	1/Ago/07	1/Oct/07	\$0	Documento con necesidades identificadas.
12.2 Establecimiento de planes de capacitación.	Para desarrollar las competencias necesarias.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Oct/07	1/Dic/07	\$0	Documento de planes.
12.3 Aprovechar los recursos existentes en el CNCF y otras fuentes de financiamiento.	Para poder viabilizar el plan.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	2/Ene/08	→	Por definir.	Acuerdos de financiamiento firmados.
12.4 Implementar los planes de capacitación.	Para mejorar el servicio.	FUNDEPIM AIMA FED.MAD.	1/Feb/08	→	Por definir.	Certificación de personal capacitado y mejora en ventas.



### DIRECTRIZ 13

#### Desarrollar procesos de Asociatividad para comercialización (almacenes conjuntos, ferias)

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
13.1 Identificar actores.	Para elaborar un mapa de actores.	AIMA FUNDEPIM	1/Jun/07	1/Jul/07	\$0	Informe de lista de actores.
13.2 Desarrollar esquemas de asociatividad.	Para establecer marcos de acción conjunta.	AIMA FUNDEPIM	2/Jul/07	2/Ago/07	\$0	Esquema asociativo definido.
13.3 Conformación de grupos asociativos.	Para desarrollar proyectos conjuntos.	AIMA FUNDEPIM	2/Ago/07	→	\$0	Grupos formados.
13.4 Fomentar el desarrollo de nuevos grupos asociativos.	Para mejorar la competitividad.	AIMA FUNDEPIM	2/Ene/08	→	\$0	Conformación de nuevos grupos.

Anterior

## DIRECTRIZ 14

### Desarrollo de estrategias de marketing sectorial.

**Para conseguir este objetivo estratégico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
14.1 Caracterización de la demanda.	Para conocer los gustos y la accesibilidad económica de los demandantes.	FUNDEPIM AIMA CORPEI ASOTECA COMAFORS FED.MAD.	1/Mar/08	1/Jul/08	\$25.000	Estudio de mercado.
14.2 Caracterización de los productos mayormente demandados, bajo el concepto de competitividad.	Para satisfacer la demanda.	FUNDEPIM AIMA CORPEI ASOTECA COMAFORS FED.MAD.	1/Mar/08	1/Jul/08	Ver 14.1	Estudio de mercado.
14.3 Desarrollo de estrategias segmentadas de mercado.	Para satisfacer las necesidades y expectativas de cada nicho meta de mercado.	FUNDEPIM AIMA CORPEI ASOTECA COMAFORS FED.MAD.	2/Jul/08	1/Sep/08	Ver 14.1	Estudio de mercado.
14.4 Ejecución de las estrategias.	Para incrementar el consumo de productos de madera.	FUNDEPIM AIMA CORPEI ASOTECA COMAFORS FED.MAD.	1/Oct/08	→	Por Definir.	Reporte de ventas e índices de satisfacción de clientes.
14.5 Participación en ferias y misiones comerciales de ida y vuelta.	Para incrementar el consumo de productos de madera.	FUNDEPIM AIMA CORPEI ASOTECA COMAFORS FED.MAD.	1/Ene/09	→	Por Definir.	Informe de ferias.
14.6 Desarrollar un portal B2B y B2C.	Para aprovechar los negocios a través de internet.	FUNDEPIM AIMA CORPEI ASOTECA COMAFORS FED.MAD.	1/Ene/09	→	Por Definir.	Portal E- Commerce en funcionamiento.





## DIRECTRIZ 15

### Fomentar la cultura de la certificación forestal.

***Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:***

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
15.1 Elaboración de un plan de difusión.	Para dar a conocer los beneficios de la certificación.	COMAFORS AIMA FUNDEPIM FED.MAD.	1/Jun/07	1/Ago/07	\$0	Plan de difusión elaborado.
15.2 Implementación del plan.	Para generar conciencia en el productor y que éste tenga acceso a mercados externos.	COMAFORS AIMA FUNDEPIM FED.MAD.	1/Sep/07	→	\$0	Incremento de productos certificados.



## DIRECTRIZ 16

### Desarrollar marca país para los productos madereros.

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
16.1 Definir los términos de vinculación al proyecto Marca País de CORPEI.	Para acceder al beneficio del proyecto CORPEI.	FUNDEPIM AIMA COMAFORS FED.MAD. ASOTECA	1/Jun/07	→	\$0	Marca país desarrollada.

Anterior

## DIRECTRIZ 17

### Elaborar una propuesta de incentivos fiscales para el desarrollo del sector maderero.

**Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:**

MEDIO ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué? o ¿Para que?	EQUIPO	Fecha Inicio	Fecha Término	RECURSOS	INDICADOR GESTION ¿Cómo vamos a medir?
17.1 Realizar un benchmarking con otros países exitosos.	Para tener referencias de incentivos en otros países.	FUNDEPIM COMAFORS AIMA	1/Jun/07	1/Sep/07	\$10.000	Informe de benchmarking.
17.2 Definir propuesta de incentivos.	Para establecer los intereses de los actores.	FUNDEPIM COMAFORS AIMA	1/Jun/07	1/Sep/07	Ver 17.1	Informe de propuestas presentadas.
17.3 Validar la propuesta con actores.	Para obtener consenso.	FUNDEPIM COMAFORS AIMA	1/Sep/07	1/Oct/07	Ver 17.1	Propuesta consensuada.
17.4 Presentación de propuesta ante el Congreso Nacional, Gobierno central y Gobiernos locales.	Para obtener aprobaciones.	FUNDEPIM COMAFORS AIMA	2/Oct/07	2/Oct/08	\$0	Propuesta aprobada.
17.5 Realizar un seguimiento.	Para asegurar la aplicación de los incentivos.	FUNDEPIM COMAFORS AIMA	2/Oct/07	→	\$0	Incentivos aplicándose.





## DIRECTRIZ 18

**Conseguir fuentes de financiamiento para el sector con condiciones favorables.**

***Para conseguir este objetivo estrategico, los actores del subsector de industria forestal han desarrollado los siguientes Medios:***

<b>MEDIO</b> ¿Cómo?	<b>RESULTADO ESPERADO</b> ¿Por qué? o ¿Para que?	<b>EQUIPO</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Término</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR GESTION</b> ¿Cómo vamos a medir?
18.1 Cuantificar las necesidades de financiamiento.	Para determinar las necesidades de recurso del sector.	<b>AIMA</b> COMAFORS FUNDEPIM	1/Jun/07	1/Ago/07	\$0	Informe de necesidades de financiamiento.
18.2 Desarrollar los términos de distribución del financiamiento.	Para lograr equidad y transparencia en la distribución.	<b>AIMA</b> COMAFORS FUNDEPIM	1/Jun/07	1/Sep/07	\$0	Informe de términos de distribución.
18.3 Identificar las posibles fuentes.	Para conocer las distintas opciones.	<b>AIMA</b> COMAFORS FUNDEPIM	1/Jun/07	1/Sep/07	\$0	Informe de posibles fuentes de financiamiento.
18.4 Gestionar (en coordinación con el gobierno) el financiamiento.	Para conseguir los recursos.	<b>AIMA</b> COMAFORS FUNDEPIM	2/Sep/07	→	\$0	Acuerdos de financiamiento firmados.

## **Siglas/Abreviaturas**

AIMA, Asociación de Industriales Madereros

BID, Banco Interamericano de Desarrollo

CAPEIPI, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

CEFOVE, Consejo Ecuatoriano para Certificación Forestal Voluntaria

COMAFORS, Corporación de Manejo Forestal Sustentable

CORPEI, Corporación de Promoción de Exportaciones e Importaciones

COC, Certificada de cadena de custodia

CFN, Corporación Financiera Nacional

FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Ganadería

MF, Manejo Forestal

FRA/ERF, Forest Resources Assessments/Evaluación de recursos forestales

FSC, Forest Stewardship Council o Consejo de Manejo Forestal

FUNDEPIM, Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera

MAE, Ministerio del Ambiente

MICIP, Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

OIMT/ITTO, Organización Internacional de maderas Tropicales/Internacional  
Tropical Timber Organization

PFM, Producto forestal maderero

PNFR, Plan Nacional de Forestación y Reforestación

PVMA, Producto de mayor valor agregado

## **Terminología de la Industria Forestal**

**Aglomerados.-** Son planchas (placas, tableros, etc.) hechas con una mezcla de partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas. Obteniéndose planchas de Aglomerado, de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas. Estas planchas de Aglomerado pueden ser enchapadas, melaminizadas, o decoradas para diversas aplicaciones.

**Artesano Maestro de taller.-** Según la Ley de Fomento artesanal, es la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que han obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público.

**Artesano autónomo.-** Según la Ley de Fomento artesanal, es aquel que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos de trabajo.

**Aserraderos.-** Son las instalaciones industriales donde se efectúa la elaboración de la madera en rollo para obtener madera aserrada, reciben el nombre de serrerías o aserraderos que pueden ser de dos tipos: Instalaciones fijas e Instalaciones móviles.

**Astillas.-** Es el fragmento irregular que salta o queda de una pieza u objeto de madera que se parte o rompe violentamente.

**Contrachapado.-** Es un material que está compuesto de chapas pegadas de madera extraídas por el método del desenrollado, sobrepuestas en capas impares con la veta perpendicular entre ellas, proporcionándole mayor resistencia mecánica que madera sólida de igual superficie y grosor.

Se comercializa principalmente en tableros de 4' x 8', 1.22 x 2.44m. en grosores que van de los 2.5mm hasta los 20mm en casi cualquier tipo de madera, predominando las maderas de mediana y baja densidad. Estos tableros presentan por lo menos una cara con un acabado y continuidad de la chapa, que unido a las mejores características mecánicas del material, los hacen un sustituto ideal para trabajos de carpintería y ebanistería. En algunos países es conocido también con el nombre de tripley, triplay o triplex.

**Industria Forestal Primaria.-** Es toda industria que realiza el primer proceso a la madera en rollo o cualquier otra materia prima proveniente directamente del bosque.

**Industria Forestal Secundaria.-** Es toda industria que procesa productos provenientes de la industria forestal primaria.

**MDF (*Medium Density Fiberboard*).**- Las placas MDF, son construidas con una mezcla de pequeñas partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas.

Obteniéndose planchas, de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas. Estas placas MDF, a diferencia del Aglomerado, pueden ser mecanizadas obteniendo excelentes terminaciones. Generalmente son de color claro y de superficie lisa y uniforme. Se la utiliza para múltiples propósitos como muebles, molduras, puertas, divisiones, etc.

**Plantación Forestal.**- Es la masa arbórea establecida antrópicamente con una o más especies forestales, diferentes de las palmas.

**Productos de mayor valor agregado (PMVA).**- Corresponden a los productos madereros transformados por la industria secundaria, como son los muebles, puertas, duelas, etc.

# Fuentes de Información

---

## Entrevistas realizadas en la ciudad de Quito, en el mes de septiembre del 2006:

Ing. Diego Burbano  
Director Ejecutivo  
FUNDEPIM, Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera

Ing. René Cruz  
Director Ejecutivo  
AIMA, Asociación de Industriales Madereros

Sr. Rafael Jácome  
Presidente  
Asociación de Artesanos

## Levantamiento de información en:

### Sitios web:

[http://www.ambiente.gov.ec/paginas\\_espanol/docs](http://www.ambiente.gov.ec/paginas_espanol/docs)  
<http://www.bce.fin.ec/>  
<http://www.comafors.org/> <http://www.rlc.fao.org/organos/coflac/96i-s.htm>  
<http://www.corpei.org/>  
<http://www.rlc.fao.org/prior/comagric/negocia/documentos/8notmad.pdf>  
[http://www.fsc.org/esp/involucrese/compre\\_venta/especificue\\_prod](http://www.fsc.org/esp/involucrese/compre_venta/especificue_prod)  
[http://www.itto.or.jp/live/Live\\_Server/901/S-C36-6.doc](http://www.itto.or.jp/live/Live_Server/901/S-C36-6.doc)  
<http://www.micip.gov.ec/images/stories/Estadisticaporramadeactividadartesanal.doc>

### Bibliografía:

- Sector Forestal, Prioridad Nacional en Ecuador  
Corpei/ITTO (Curitiva Noviembre 2006) *Presentación en Power Point.*
- Evaluación de los Recursos Forestales Mundiales 2005 – 15 Resultados Claves  
FAO (FRA 2005)
- Consecución del Objetivo 2000 y la Ordenación Forestal Sostenible en Ecuador  
(ITTO) – Junio del 2004
- Plan nacional de Forestación y Reforestación del Ecuador  
Gobierno Nacional – Ministerio del Ambiente – Septiembre 2003
- Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria (MICIP) – Agosto 2002
- “Estudio de Competitividad del sector Maderero del Ecuador” – Diagnóstico de  
la Industria – Julio de 1999.
- Potencialidades del sector forestal del Ecuador – *Presentación en Power point*

## **Taller de Trabajo**

---

**Tema:** Análisis de la competitividad de la industria maderera en Ecuador  
**Fecha:** Quito, 2 de febrero del 2007  
**Consultor:** Ing. Mauricio Salazar Ledesma  
GLOBAL CONSULT

### **Participantes:**

- Alvarez, Pedro – PLYWOOD
- Burbano, Diego – FUNDEPIM/CAPEIPI
- Esparza, Pablo – COMAFORS
- Freire, José – ACOSA
- Ormaza, Cristina – COMAFORS
- Palacios, Juan Carlos - COMAFORS
- Tomaselli, María Fernanda, COMAFORS
- Tapia, Milton – AIMA
- Vásquez, Edgar – AIMA

## **Taller de Trabajo**

---

**Tema:** Plan estratégico del subsector de la transformación y comercialización de la madera.  
**Fecha:** Quito, 12 y 13 de Marzo del 2007  
**Consultor:** Ing. Mauricio Salazar Ledesma  
GLOBAL CONSULT

### **Participantes:**

- Joseph Appel, ARTEMPO
- Diego Burbano, CAPEIPI/FUNDEPIM
- Pablo Esparza, COMAFORS
- José Freire, ACOSA
- Jorge Garrido, CONSERTEC
- Andrés Larrea, CAPEIPI/FUNDEPIM
- Carlos Maldonado, MUEPRAMODUL
- Vinicio Noriega, ENDESA BOTROSA
- Juan Carlos Palacios, COMAFORS
- Luis Pinto, NOVOPAN
- Rolando Rivadeneira, MADERSA QUITO
- Vicente Ríos, ACOPIOMADEL - CAPEIPI
- Milton Tapia, AIMA
- Fernanda Tomaselli, COMAFORS
- Gladys Veintimilla, GALERIA SALVADOR/MODERMUEBLE
- Edgar Vásquez, AIMA

## **Reunión de Trabajo**

---

Tema: Afinamiento de las estrategias del Plan estratégico del subsector de la transformación y comercialización de la madera.  
Fecha: Quito, Abril 10 del 2007  
Consultor: Ing. Mauricio Salazar Ledesma  
GLOBAL CONSULT

### Participantes:

- Diego Burbano, FUNDEPIM
- Javier Gutiérrez, ASOTECA
- Juan Carlos Palacios, COMAFORS
- Milton Tapia, AIMA
- Edgar Vásquez, AIMA

## **Taller de Trabajo**

---

Tema: Plan de acción del Plan estratégico del subsector de la industria maderera en el Ecuador  
Fecha: Quito, 3 y 4 de Mayo del 2007  
Consultor: Ing. Mauricio Salazar Ledesma  
GLOBAL CONSULT

### Participantes:

- Diego Burbano, FUNDEPIM
- Jorge Cuero, Presidente Asociación de Comerciantes “26 de junio” – Sucumbíos – Lago Agrio
- Pablo Esparza, COMAFORS
- José Freire, ACOSA
- Fabián Jiménez, Presidente de la Asociación de Madereros de Santo Domingo
- Andrés Larrea, CAPEIPI / FUNDEPIM
- Juan Carlos Palacios, COMAFORS
- Vicente Ríos, Acopio MADEL / CAPEIPI
- Milton Tapia, AIMA
- Fernanda Tomaselli, COMAFORS
- Edgar Vásquez, AIMA